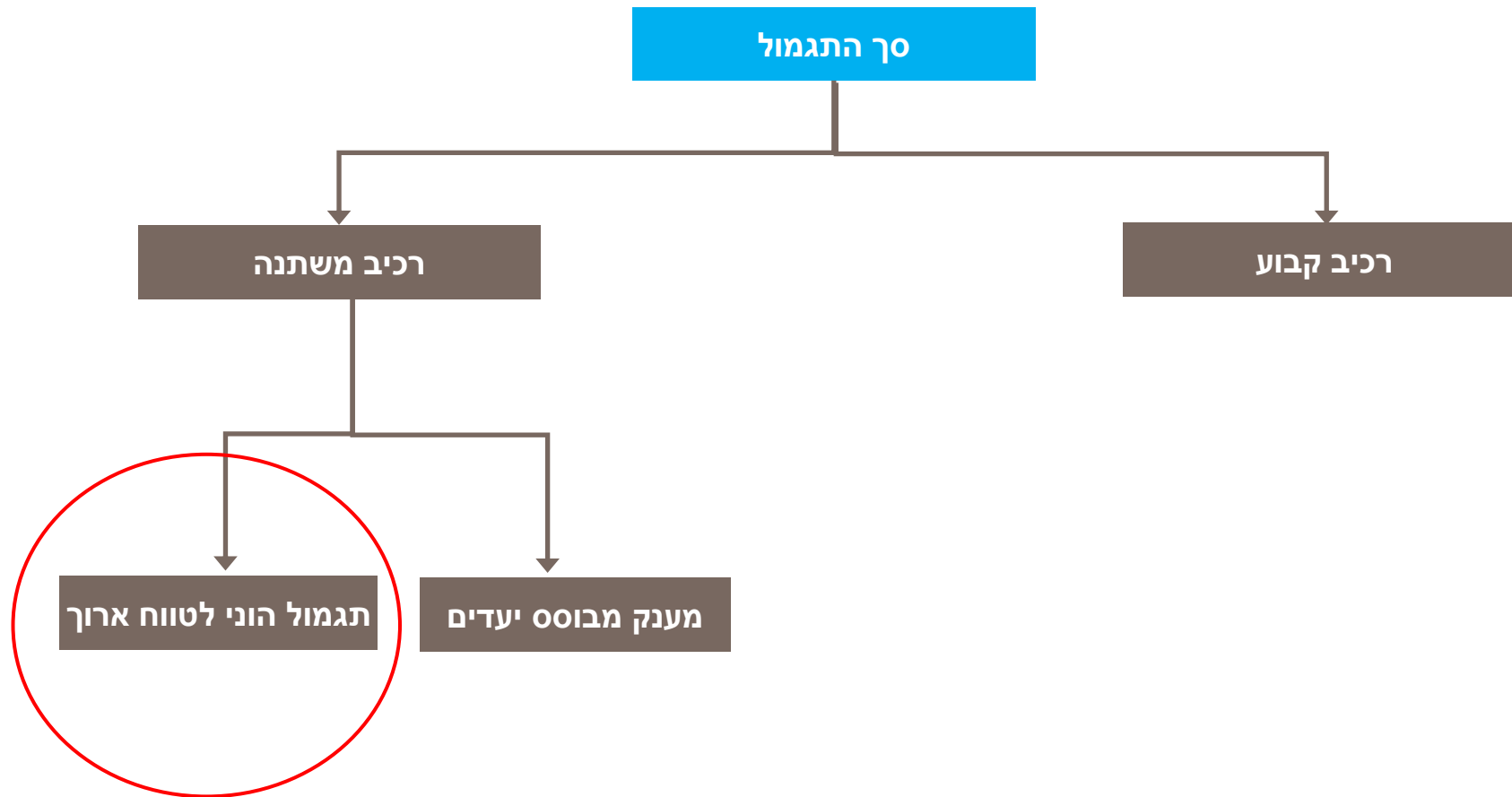




# בניית תוכנית תגמול הונית איך עושים זאת נכון?

אוגוסט 2014

# מדיניות התגמול של החברה



בחירת קהל היעד

סוג המכשירים המוענקים

כמות ושויי הוגן

היבטי מיסוי

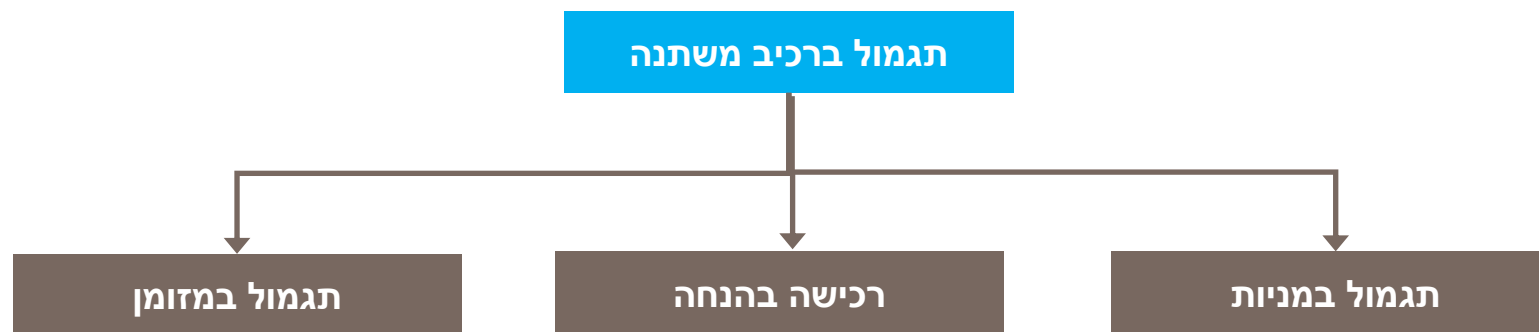
# שלב 1 - בחירת קהל היעד להענקת תגמול הוני מה חשוב?

בבחירת קהל היעד יש להתייחס לאלמנטים הבאים:

- מיהם הדרגים אשר יהיו זכאים לתגמול - מיהם הגורמים הקריטיים להצלחת החברה? האם רק בכירים או גם עובדים זוטרים?
- כמות העובדים אשר יהיו זכאים לתגמול - בהתאם לדרג הנבחר, יש לבחון השפעה של כמות העובדים הזכאים על רמת הדילול.
- הענקות עתידיות - האם יש צפי להענקות עתידיות נוספות ומה ההשלכה על סבב ההענקה הנוכחי?

# שלב 2 - בחירת סוג המכשירים המוענקים

## אפשרויות



# שלב 2 - בחירת סוג המכשירים המוענקים

## תשלום במניות - אופציות

### הגדרה

- אופציות הן כלי תגמול המבטיח לעובדים את הזכות לקנות בעתיד את מניית החברה במחיר קבוע מראש, אשר לרוב נקבע כמחיר מניית החברה במועד הענקת האופציות.

### יתרונות

- אינן מהוות התחייבות בדוכ"ס ומצריכות מדידה בודדת במועד הענקתן.

### חסרונות

- במקרים שבהם האופציות יוצאות "מחוץ לכסף", מנגנון זה מפסיק לשמש ככלי מתמרץ. במיוחד כאשר מחיר המניה של החברה ירד ללא קשר לביצועי החברה. במקרים אלו, החברה שוקלת לבצע תמחור מחדש לאופציות, החלטה אשר יש לה השלכות חשבונאיות והשלכות מס
- אופציות עלולות לעודד את העובדים לקחת סיכונים גבוהים כדי להעלות את מחיר המניה (מכיוון ששותפים רק לפוטנציאל העלייה)

# שלב 2 - בחירת סוג המכשירים המוענקים

## תשלום במניות - יחידות מניות חסומות (RSU)

### הגדרה

- יחידות מניות חסומות (RSU) הן זכאות לקבלת מניות של החברה, אשר תונפקנה לזכותם של העובדים אחרי תקופת חסימה מסוימת (שמסתיימת עם עמידת העובד בתנאי הבשלה). במועד ההענקה החברה לא מנפיקה את המניות לעובדים אלא רק את ההתחייבות. בהתאם, העובד אינו זכאי להנות מהטבות בגין ההחזקה במניות כי אינן הוקצו לו עדיין. להבדיל מאופציות, ברגע שהחסימה הוסרה, העובד הופך להיות אוטומטית בעל מניות בחברה.

### יתרונות

- אין יציאת מזומן לעובד
- דילול - הדילול הינו הדרגתי לאורך תקופת ההבשלה ומתרחש רק בתום תקופת החסימה
- במידה ואין עמידה בתקופת החסימה ההתחייבות לעובד פוקעת.
- העובדים רואים ההטבה מנקודת מבט של בעלי מניות כי הם שותפים גם לסיכון וגם לסיכוי בשינוי מחיר המניה - דבר אשר מקרב עוד יותר את זהות האינטרסים ביניהם לבין בעלי המניות
- גם אם מחיר המניה יירד, עדיין מנגנון זה יהיה שווה משהו (להבדיל מאופציות)

### חסרונות

- אין תמרוץ חזק לביצועים מאחר וקיים ערך לתגמול גם כאשר שווי המניה נמוך ועל כן מתאים לתקופת הישארות ממושכת

# שלב 2 - בחירת סוג המכשירים המוענקים

## תשלום במניות - מניות חסומות (RU)

### הגדרה

- מניות חסומות (RU) הן מניות של החברה המוענקות לעובדיה בחינם או בהנחה. להבדיל מאופציות, לאחר תקופת החסימה (שמסתיימת עם עמידת העובד בתנאי הבשלה), העובד הופך להיות אוטומטית בעל מניות בחברה (ללא צורך באלמנט המימוש). בנוסף, לאור העובדה כי המניות מונפקות במועד ההענקה, העובד זכאי להטבות בגינם החל ממועד זה.

### יתרונות

- אין יציאת מזומן לעובד
- העובדים רואים ההטבה מנקודת מבט של בעלי מניות כי הם שותפים גם לסיכון וגם לסיכוי בשינוי מחיר המניה - דבר אשר מקרב עוד יותר את זהות האינטרסים ביניהם לבין בעלי המניות
- גם אם מחיר המניה יירד, עדיין מנגנון זה יהיה שווה משהו (להבדיל מאופציות)

### חסרונות

- דילול - הדילול הינו מידי במועד ההענקה
- העובד זכאי לזכויות בגין החזקת המניות החסומות והחברה עשויה לחוב בתשלום מזומן כנגד דיבידנדים
- אין תמרוץ חזק לביצועים מאחר וקיים ערך לתגמול גם כאשר שווי המניה נמוך ועל כן מתאים לתקופת הישארות ממושכת
- במידה ואין זכאות לעובד החברה מתחייבת לרכוש או לקחת בחזרה המניות (BUY BACK)



# שלב 2 - בחירת סוג המכשירים המוענקים

## רכישה בהנחה - תוכנית רכישת מניות לעובדים (ESPP)

### הגדרה

- בתוכנית ESPP (Employee Stock Purchase plan) העובד מפריש סכום חודשי קבוע ממשכורתו (10%-15% בדרך כלל) ולאחר תקופה קבועה, בדרך כלל מספר חודשים, נקנים עבורו מניות בהנחה משמעותית (לרוב 15%-20% מהמחיר הנמוך בין תחילת התקופה ולסיומה). לאחר הרכישה העובד יכול לבחור אם למכור את המניות אותו להחזיקן.

### יתרונות

- העובד מקבל תגמול אטרקטיבי מאוד, בזמן קצר יחסית
- החברה יוצרת תלות כלכלית של העובדים
- ההטבה אינה נרשמת בדוחות הכספיים של החברה

### חסרונות

- דילול בעלי המניות הקיימים במקרה של הנפקה חדשה

# שלב 2 - בחירת סוג המכשירים המוענקים

## תשלום במזומן - אופציות במנגנון מימוש נטו

### הגדרה

- מדובר על אופציות אשר במועד מימוש האופציה, מאפשרות לעובד לבחור לקבל את גובה ההטבה לה הוא זכאי (מחיר המניה בניכוי מחיר המימוש), מבלי הצורך לשלם את מחיר המימוש, כלומר להתחשבן עם החברה "בנטו". מכונים לעיתים גם אופציות פאנטום או אופציות במנגנון cash-less. עקרונית, המימוש יכול שיהיה במזומן או באמצעות הענקת מניות שוות ערך לשווי ההטבה.

### יתרונות

- אין דילול של בעלי מניות קיימים שכן לא מונפקות מניות.
- אין יציאת כסף מהכיס של העובד.
- העובד מקבל מזומן מאשר מניות.

### חסרונות

- חישוב שווי הוגן של ההתחייבות של החברה בכל תאריך חתך.
- יש יציאת מזומן מהחברה
- אופציות עלולות לעודד את העובדים לקחת סיכונים גבוהים כדי להעלות את מחיר המניה (מכיוון ששותפים רק לפוטנציאל העלייה)

# שלב 2 - בחירת סוג המכשירים המוענקים

## תשלום במזומן - מענק נדחה

### הגדרה

- במענק נדחה לא כל המענק משולם בשנה בודדת, וחלקו נדחה ומשולם בשנים הבאות, רק במקרה שביצועי החברה בשנים אלו יעמדו ביעדים שיבטיחו שהרווחים שהוצגו בשנת המענק יימשכו בטווח הארוך.

### יתרונות

- תמרוץ העובד להמשיך לחתור להשגת יעדי החברה בשנים הבאות.

### חסרונות

- אינו הופך את העובד לבעל מניות בחברה.

# שלב 3 - בחירת גובה ההוצאה כפונקציה של כמות ושווי תנאי הבשלה

## תנאי שירות

- תקופה, המתפרסת לרוב למשך שנה או יותר, שבה העובד צריך לספק שירותיו לחברה על מנת לצבור זכאות למכשיר התגמול. תנאי זה כאמור, תלוי בעובד. השווי ההוגן של מכשיר התגמול אינו מושפע מתנאי זה (אלא אם כן תנאי זה משפיע בעקיפין על תקופת המימוש).

## תנאי ביצוע

- תנאי הביצוע מתחלקים ל- 2 סוגים:
  - תנאי ביצוע למעט תנאי שוק - לעיתים החברה מתנה את הנפקת מכשירי התגמול בתנאי ביצוע מסוים, כגון, השגת יעד מכירות מסוים בחברה. בהתאם לתנאי, אם היעד יושג- המכשיר יונפק, אם לא- המכשיר לא יונפק. גם תנאים אלו לא ישפיעו על חישוב השווי הבודד של מכשיר התגמול המוענק.
  - תנאי שוק - לעיתים החברה כוללת בהענקה תנאי שוק, מדובר על תנאי בו תלויים מחיר המימוש, הבשלה או יכולת המימוש של המכשיר במחיר שוק מסוים. כך לדוגמא: התניה שמחיר המימוש יעמוד על ממוצע מחיר המניה ב- 30 יום שיקדמו למועד המימוש. תנאים אלו יובאו בחשבון בקביעת השווי ההוגן של המכשיר במועד ההענקה.

# שלב 3 - בחירת גובה ההוצאה כפונקציה של כמות ושוי השפעת פרמטרים בהערכת השוי

- להלן טבלה המרכזת את ההשפעה והעוצמה של פרמטרים בהערכת השוי

עוצמת ההשפעה על שוי האופציה		השפעה על שוי האופציה המוענקת	
גבוהה	נמוכה	לעובד כאשר ההנחה עולה	הנחה
X		עלייה	מחיר נכס הבסיס
X		ירידה	מחיר המימוש
X		עלייה	תקופת מימוש
X		עלייה	תנודתיות צפויה
	X	ירידה	שיעור דיבידנד צפוי
	X	עלייה	ריבית חסרת סיכון

# שלב 3 - בחירת גובה ההוצאה כפונקציה של כמות ושוי השפעת פרמטרים בהערכת השוי

## מחיר נכס הבסיס (המניה)

- מחיר המניה הינו מחיר השוק המצוטט של המניה במועד ההענקה.
- עקרונית חברה לא יכולה להשפיע על פרמטר זה אולם ישנן חברות אשר בוחרות להעניק בתקופות בהן מחיר המניה נמוך יחסית כי בהנחה שמחיר המימוש זהה למחיר המניה, ככל שמחיר המניה יהיה נמוך יותר כך גובה שווי האופציה הבודדת יהיה נמוך יותר.

## מחיר המימוש

- פרמטר זה נתון לבחירת החברה המעניקה.
- ברב המקרים נהוג להעניק כאשר מחיר המימוש זהה/קרוב למחיר ההענקה תחת ההנחה שהעובד "יצבור" שווי להטבה שלו החל מהיום בו הוענקה לו.

# שלב 3 - בחירת גובה ההוצאה כפונקציה של כמות ושוי השפעת פרמטרים בהערכת השוי

## תקופת מימוש

- תקופת המימוש הינה התקופה שבה העובד צפוי לממש את האופציה. תקופה זו נעה בין 2 תקופות שנתונות להשפעה:
  - מועד ההבשלה
  - אורך חיי האופציה
- תקופת המימוש משפיעה על שווי האופציה ביחס ישר, ככל שהיא גדולה יותר, שווי האופציה גבוה יותר.
- בעבר (לפני שאופציות היו נרשמות כהוצאה בדוכ"ס) אורך החיים היה 10 שנים. כיום, לאור שינויי התקינה, נהוג לקבוע את אורך החיים לתקופה קצרה יותר ובכך להקטין את ההוצאה בדוחות הכספיים.
- אורך חיים אשר נע בין 5 - 8 שנים הינו מקובל.
- ההענקה בדרך כלל מבוצעת במנות כאשר לכל מנה תקופת הבשלה נפרדת. בדרך כלל המנה הראשונה מבשילה לאחר שנה או שנתיים ושאר המנות או במרחקים של שנה או במרחקים של רבעון כאשר סך התקופה מתפרסת על פני 3-5 שנים.

## תנודתיות

- תנודתיות הינה ההסתברות המשוקללת של פיזור התשואות סביב הממוצע (של נכס הבסיס)
- הנחת התנודתיות משקפת את התועלת הנובעת מהזכות של מחזיק האופציה להיות שותף לפוטנציאל העליה עם פחות חשיפה לסיכון שבירידה (בעליה העובד יכול להנות מרווח משמעותי לעמת ירידה בה במקרה הכי גרוע העובד מפסיד את האופציה שקיבל). עקרונית החברה אינה יכולה להשפיע על פרמטר זה.

# שלב 3 - בחירת גובה ההוצאה כפונקציה של כמות ושוי השפעת פרמטרים בהערכת השוי

## תשואת דיבידנד צפויה

- שיעור הדיבידנד הצפוי הינו שיעור הדיבידנד שצפוי שהחברה תחלק לאורך תקופת המימוש.
- מכיוון שמחזיק האופציה, בדרך כלל אינו זכאי לדיבידנדים, ככל ששיעור הדיבידנד גבוה יותר, כך השוי ההוגן של האופציה יהיה נמוך יותר. במניות חסומות הדבר כאמור שונה.
- בדרך כלל, מחזיקי האופציות אינם זכאים לקבלת דיבידנד המשולם לבעלי המניות. אולם, אופציות מסוימות עלולות לכלול מנגנון המספק למחזיק האופציה הגנה מפני חלוקת דיבידנד אפשרית (הגנה זו באה לתת מענה לעובדה שבעת חלוקת דיבידנד מחיר המניה יורד בגובה הדיבידנד והדבר גורם לירידת ערך של שוי האופציה המוחזקת בידי העובד או לחילופין לעובדה שמחזיק האופציה אינו זכאי לקבלת הדיבידנד). ההתאמה יכולה להיות מלאה או חלקית.
- פרקטית, מנגנון הגנה כפי שצוין לעיל צריך לקבל ביטוי בהערכת שוי האופציה. ניתן לעשות זאת על ידי שימוש בהנחת תשואת דיבידנד צפויה של 0% (במקום התשואה הצפויה כפי שהיינו מניחים במקרה של אופציות לא מותאמות) ובמקביל, אי התאמת מחיר המימוש ביום ההענקה.

## ריבית חסרת סיכון

- הריבית חסרת סיכון הינה ריבית של אג"ח ממשלתי חסר סיכון צמוד/לא צמוד (בהתאם למחיר המימוש).
- ככל שהריבית חסרת סיכון גבוהה יותר כך שוי האופציה גבוה יותר (מכיוון שמחזיק האופציה נהנה מריבית גבוהה יותר על הכסף אשר אמור לשמש לו למימוש האופציה).
- פרמטר זה אינו נתון לבחירת החברה המעניקה.



# שלב 3 - בחירת גובה ההוצאה כפונקציה של כמות ושווי נקודות לדין - כמות המכשירים

## הענקה ללא דילול

- במידה ומוענקים מכשירים לא מדללים, החברה בדרך כלל תקבע את סך הטבה הרצויה מבחינתה ותגזור ממנה את כמות המכשירים המוענקים.

## הענקה עם דילול

- במקרה של פוטנציאל לדילול החברה תתייחס לאלמנטים הבאים:
  - האם מדובר על הענקה המהווה תחליף לשכר? במידה וכן שיעור הדילול יהיה בדרך כלל גבוה יותר.
  - האם מדובר על עובדים בעלי ערך מוסף גבוה? במידה וכן שיעור הדילול יהיה גבוה יותר
  - מהו דרג העובד? מנכל בדרך כלל יקבל פי 2-4 יותר מסמנכ"ל.
  - פרקטיקה מקובלת הינה הענקת כמות אופציות אשר תשקף דילול של בין 5% - 12%.

# שלב 4 - היבטי מיסוי

## תשלום במניות - סעיף 102 - מסלול עם נאמן - הוני

חברה ציבורית (כולל חברה שנרשמה כציבורית תוך 90 יום ממועד ההקצאה)

- מס לעובד - מרכיב המס מתחלק ל- 2 רכיבים:
  - מרכיב פירותי - חלק מהרווח שהוא ההפרש בין ממוצע שער המניה 30 ימים לפני ההקצאה לבין תוספת המימוש.
  - מרכיב הוני - 25% על שאר הרווח שייצבר במכירה.
- הוצאה לחברה - רק בגין המרכיב הפירותי.
- מועד חיוב - מכירת המניות או העברתם לעובד כמוקדם.

### חברה פרטית

- מגבלה - שנתיים אצל נאמן.
- מס לעובד - 25% על הרווח.
- הוצאה לחברה - רק בגין המרכיב הפירותי.
- מועד חיוב - מכירת המניות או העברתם לעובד כמוקדם.

# שלב 4 - היבטי מיסוי

## תשלום במניות - סעיף 102 - מסלול עם נאמן - פירותי

- מגבלה - שנה אצל נאמן.
- מס לעובד - מס שולי על הרווח.
- הוצאה לחברה - הוצאה בגובה השווי הפנימי.
- מועד חיוב - מכירת המניות או העברתם לעובד כמוקדם.

# שלב 4 - היבטי מיסוי

## תשלום במניות - סעיף 102 - מסלול ללא נאמן

- מס לעובד - מס שולי על הרווח.
  - הוצאה לחברה - ללא (סנקציה).
  - מועד חיוב - מועד החיוב מתחלק ל-2:
- המכשיר שמתקבל סחיר (לדוגמא: הענקת מניות לא חסומות) - מועד החיוב הוא מועד ההקצאה
  - המכשיר שמתקבל לא סחיר - מועד החיוב הוא מועד המימוש (=מועד מכירת המניה)

# שלב 4 - היבטי מיסוי

## הנחה ברכישה (ESPP) ותשלום במזומן

### הנחה ברכישה (ESPP)

- מס לעובד - מס שולי על הרווח (גובה ההנחה של רכישת המניה).
- מועד חיוב - בעת קניית המניות.

### תשלום במזומן

- מס לעובד - מס שולי על הרווח.
- מועד חיוב - בעת התשלום מהחברה לעובד.

**תודה !**

עמוס חגי

ראש תחום מכשירים פיננסים

03-6374360

052-4601702

[amosha@bdo.co.il](mailto:amosha@bdo.co.il)