

דוח תגמול בכירים ת"א 125

סיכום שנת 2025 ומבט קדימה

3 במאי 2026

תגמול נושאי המשרה הבכירים – ובפרט יו"ר הדירקטוריון, המנכ"ל וחברי ההנהלה הבכירה – הוא אחד הנושאים המרכזיים והרגישים בכל חברה, במיוחד בחברה ציבורית. מבנה ורמת התגמול משקפים היבטים מהותיים של התרבות הניהולית, מצבה העסקי והפיננסי של החברה, רמת ביצועיה, מידת הצלחתה לאורך זמן וגישתה כלפי בעלי העניין השונים, ובראשם העובדים ובעלי המניות.

חבילת התגמול של מנהלים בכירים בנויה, ככלל, משלושה רכיבים עיקריים: תגמול קבוע הכולל שכר בסיס ותנאים נלווים, תגמול משתנה קצר טווח בדמות מענק שנתי (בנוס) במזומן ותגמול ארוך טווח, בדרך כלל תגמול הוני, הניתן לרוב באמצעות אופציות ו/או מניות. יישום רכיבי התגמול שונה משתנה מחברה לחברה – בעוד שכל החברות משלמות שכר קבוע, יש חברות העושות שימוש בכלל רכיבי התגמול, ואחרות מתמקדות ברכיב המשתנה בלבד או בתגמול הוני. במקרים מסוימים, אם כי בשכיחות נמוכה יחסית, מוענקים מענקים לתקופה רב-שנתית (תגמול ארוך טווח) ולא רק על בסיס שנתי.

כמדי שנה, אנו מתכבדים להציג בפניכם סקירה מקיפה זו, אשר הוכנה על ידי צוות המומחים שלנו, ומבוססת על ניתוח מעמיק של תגמול חמשת מקבלי השכר הגבוה בחברות הכלולות במדד ת"א 125 לשנת 2025, בהתאם למפורסם ע"י החברות בתקנה 21.

על רקע המשך מצב המלחמה והשפעותיו על הסביבה הכלכלית והביטחונית, ניתן היה לצפות לריסון ניכר ברמות תגמול הבכירים. ואולם, ממצאי הסקירה מצביעים על המשך התאוששות במשך בשנת 2025, שבאה לידי ביטוי גם בעלייה בסך חבילות התגמול במרבית הדרגים הניהוליים. מגמה זו נובעת בראש ובראשונה מהתחזקות רכיב התגמול המשתנה – ובעיקר המענקים – ומשקפת, בין היתר, שיפור בביצועים העסקיים של חלק משמעותי מהחברות.

בהתאם לכך, נרשמה בשנת 2025 עלייה ברכיב המענק כמעט בכלל הדרגים, כאשר המענקים מהווים את הגורם המרכזי לגידול בסך חבילת התגמול. ממצאים אלו מחזקים את המגמה המתמשכת של העדפת תגמול מבוסס ביצועים על פני העלאה בשכר הקבוע, כחלק מתפיסה כוללת של יישור קו בין תגמול הנהלה לתוצאות העסקיות.

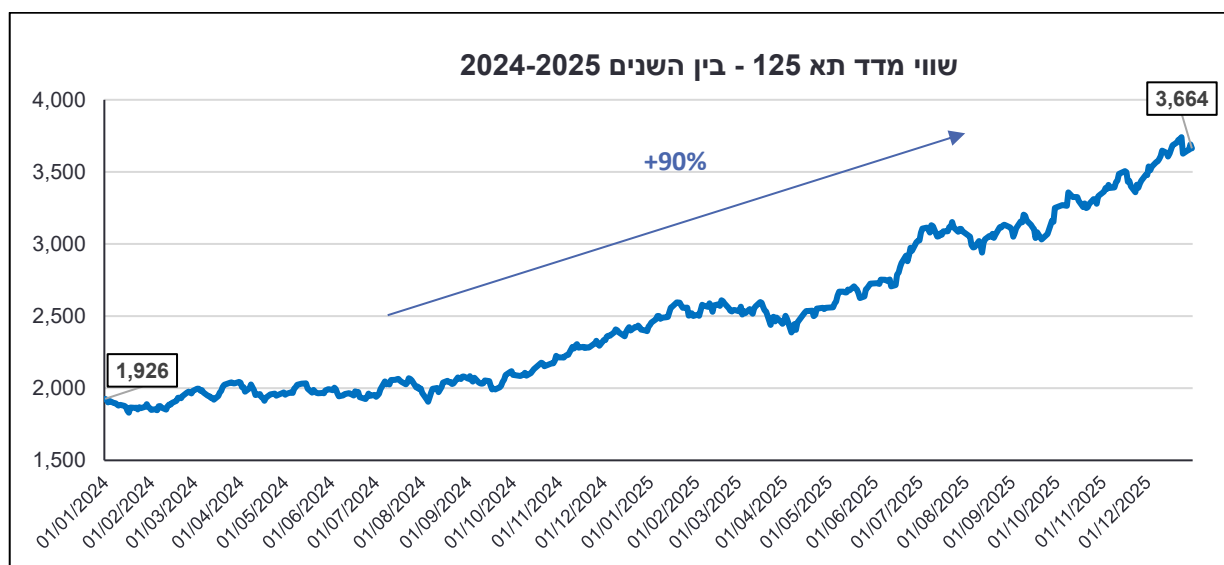
גם בתחום התגמול ההוני נרשמה בשנת 2025 עלייה בשיעור החברות והמנהלים הנהנים מתגמול מסוג זה, וזאת ללא שינוי מהותי בגובה ההוצאה הממוצעת. ממצא זה משקף גישה מאוזנת וזהירה מצד החברות: מחד גיסא, המשך שימוש בתגמול הוני ככלי לשימור מנהלים, לחיזוק מחויבותם לטווח הארוך ול"יישור" אינטרסים עם יצירת ערך לבעלי המניות; מאידך גיסא, הפגנת ריסון בעלויות והפנמת רמת התנודתיות בשווקים ואי-הוודאות הכלכלית והגיאוגרפית המתמשכת.

מצב השוק:

על פניו, לנוכח הזעזועים המשמעותיים שחוזה המשק הישראלי בשנים האחרונות – ובהם תנודתיות כלכלית גלובלית, שינויים חדים בסביבת הריבית והמדדים, אירועי ה-7 באוקטובר והמערכה הביטחונית המתמשכת – ניתן היה לצפות להשפעה לזהירות ומיתון תגמול המנהלים הבכירים. עם זאת, ממצאי הסקירה מציגים תמונה מורכבת ומאוזנת יותר. התנהגות שוק ההון, כפי שהיא משתקפת במדד ת"א 125, מצביעה על גידול במדד של כ-50% במהלך שנת 2025, נתון המעיד על חזרת האמון של המשקיעים בחברות הציבוריות וביכולתן לייצר ביצועים גם בסביבה רוויית אי-ודאות. בבחינה רב-שנתית של חבילת התגמול הכוללת בקרב נושאי המשרה הבכירים, עולה כי בשנים 2023–2025 נרשמה מגמת עלייה עקבית בכל אחת משלוש השנים, מגמה המבטאת התאמה של מדיניות התגמול לשיפור בביצועים העסקיים ולתנאי השוק, לצד שמירה על איזון וזהירות ניהולית.

השוואת שווי מדד ומחזורי מסחר בין 2024 ל-2025

לאור השינוי בתגמול בין השנים 2024–2025, בחנו את התנהגות מחירי המניות שנסחרות במדד ת"א 125. נראה כי חלה מגמת גידול לאורך כל השנה וגם לעומת שנה קודמת. בנוסף, היה גידול משמעותי בהיקפי המסחר (כספי) – ב-2025 לעומת 2024, היקף המסחר החודשי הממוצע גדל ב-70%. במהלך 2025 חל גידול של כ-29% בהיקפי המסחר בחציון שני לעומת חציון ראשון נתונים אלו מצביעים על אמון הציבור בחברות הישראליות ובביצועיהן.



חברת EY ישראל – הייעוץ הכלכלי – תחום השכר והתגמול - EYCompvision

בשוק התחרותי של ימינו, המשאב האנושי הוא זה המבדיל בין הצלחה לכישלון. צוות היועצים הכלכליים שלנו, מתמחה בתחום תגמול מנהלים ועובדים ומסייע למקבלי ההחלטות בארגון, בגיבוש מדיניות התגמול, באופן שיניע בצורה המיטבית את המנהלים ועובדי המפתח עליהם נשען כל ארגון, תוך יישום העקרונות המובילים לתגמול עובדים בארץ ובעולם ועמידה בדרישות הרגולציה. הצוות שלנו מסייע, בין היתר, ללקוחות בעמידה בדרישות הדיווח והגילוי בדוחות התקופתיים, תוך שאנו מספקים נתוני תגמול השוואתיים (Benchmark), ובבדיקת נאותות של משאבי האנוש (HR due diligence) כחלק מעסקה, תהליכי ייעול או כחלק מההכנה להנפקת החברה בבורסה.



ייעוץ וליווי בתחום
האופציות לעובדים



ייעוץ וליווי בגיבוש
מדיניות תגמול



בדיקת נאותות משאבי
האנוש



בחינה בעמידה בדרישות
הרגולציה



ביצוע סקרי נתונים
השוואתיים



ייעוץ בשימור מנהלים
ועובדי מפתח

בהזדמנות זו, אני מודה מקרב לב לצוות היועצים והאנליסטים שלנו שעמלו על איסוף וניתוח הנתונים והכנת הדוח, ובראשם שרון רצבי, אלון סקבירסקי, יוכי ישראל ולידר שגב.

בברכה,

אבי ניר, שותף, EY

Avi.Nir1@il.ey.com

סקירה שנתית - 2025

ראשי פרקים

- א. מתודולוגיה
- ב. תמצית מנהלים ומבט קדימה
- ג. סה"כ תגמול שנתי לפי דרגים
- ד. מבנה חבילת התגמול לפי ענפים ודרגים
- ה. מענקים בגין שנת 2025
- ו. תגמול מבוסס מניות (תגמול הוני) בגין שנת 2025
- ז. פערים מגדריים

א // מתודולוגיה

הסקירה מבוססת על נתוני החברות הציבוריות הנכללות במדד ת"א 125 אשר פרסמו בדוחות הכספיים לשנת 2025 את נתוני התגמול של חמשת נושאי המשרה שקיבלו את התגמול הגבוה ביותר לשנת 2025. הניתוח כולל 591 תצפיות.

מבנה התגמול בדו"ח נחלק ל-3 מרכיבים, בהתאם למקובל בהצגת נתוני תגמול בכירים בדוחות הכספיים:

רכיבי תגמול	פירוט
תגמול קבוע	השכר הקבוע, לרבות תנאים נלווים לשכר כגון: רכב, טלפון, תנאים סוציאליים, הפרשות בשל סיום יחסי עובד - מעסיק וכל הכנסה שנזקפה לשכרו של העובד, כולל דמי ניהול ודמי ייעוץ היכן שרלוונטי.
מענק במזומן	מענק ששולם בפועל במסגרת תכנית מענקים שנתית או באופן חד פעמי במהלך שנת הפעילות, <u>לא כולל מענקי פרישה</u> .
תגמול הוני -אופציות ו/או כלים הוניים אחרים	שווי התגמול ההוני בשנת הדיווח, בהתאם למפורסם בדוחות הכספיים של החברה על פי שיטת הדיווח החשבונאי החלה על החברה (ארה"ב/ישראל). <u>יודגש כי רובד תגמול זה משקף את ההוצאה החשבונאית של החברות ולאן דווקא את השווי הכלכלי של ההטבה, או את התגמול בפועל של העובד.</u>

כל הנתונים מוצגים במונחים שנתיים ולמשרה מלאה, במקרים בהם כיהן נושא משרה בתפקידו רק חלק מהשנה, בין אם החל לכהן במהלך השנה או עזב טרם סיומה, או במקרים בהם נושא המשרה כיהן במשרה חלקית, הנתונים נורמלו לשנה מלאה ומשרה מלאה. הנרמול בוצע על כל רכיבי התגמול (עלות שכר, מענק ותגמול הוני).

לצורך הצגת הנתונים סווגו חמשת מקבלי השכר הגבוה שדווחו בתקנה 21 לארבעה דרגים:

1. יו"ר דירקטוריון (פעיל)
2. מנכ"ל
3. נושא משרה אחר
4. מנכ"ל חברת בת

א1 // התפלגות החברות בת"א 125 סווגו לפי ענפים עיקריים

סיווג לענפים עיקריים - בהתאם לסיווגים המקובלים בבורסה, למעט ענף שירותים פיננסיים שכללנו בו גם חברות ביטוח ובנקים. להלן התפלגות החברות לפי סקטורים המוצגים בדו"ח (לרשימה המלאה של החברות ראה נספח)¹:

מספר חברות שנכללו בניתוח*	מספר חברות במדד ת"א 125	ענף
34	35	נדל"ן ובנייה
16	22	טכנולוגיה
18	18	מסחר ושירותים
16	17	שירותים פיננסיים
11	13	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
10	10	תעשייה
6	6	השקעה ואחזקות
0	2	ביומד
111	123	סה"כ

*הפער בין מספר החברות בניתוח לבין מספר החברות בת"א 125 נובע מ:

- שמונה (8) חברות שטרם פרסמו דוחות כספיים או שלא כללו בהן נתוני תקנה 21 בעת הכנת המסמך: טאואר, נובה, אורמת טכנו, אנרג'אן, פורמולה מערכות, מג'יק, קנון ואופקו הלת'.
- חברות שנוטרלו בגלל נתוני תגמול חריגים מאוד או כפילות בנתונים (בעלי תפקידים המופיעים ביותר מחברה אחת): טבע, נייס, פיבי, וישרס אחזקות.

בהשוואה לשנת 2024 חלו שינויים במספר החברות בענפי הטכנולוגיה (24 חברות), המסחר והשירותים (19 חברות), השירותים הפיננסיים (15 חברות) וענף ההשקעה והאחזקות (2 חברות), בעוד שביתר הענפים לא נרשם שינוי. בהמשך המסמך, בניתוחים המבוססים על החלוקה לפי ענפים, לא נכלל ענף הביומד בשל מיעוט החברות.

א2 // נתונים כלליים

מספר נושאי משרה בניתוח לפי דרגים	
סה"כ	² 591
יו"ר	64
מנכ"ל	121
נושא משרה אחר	311
מנכ"ל חברת בת	95

¹ רשימת החברות במדד ת"א 125 משתנה מדי רבעון ולכן הרשימה עשויה לכלול מספר חברות שהינו קצת גבוה במעט או נמוך במעט מ-125.
² לא נכללו בניתוחים בהמשך המסמך תפקידים שלא מתאימים לדרגים שהוגדרו, כפילויות (מופיעים בחברה ובחברת בת) ותצפיות קצה של רמת תגמול חריגה מאוד (כלפי מעלה או מטה), שאינן מייצגות את השוק (סה"כ 125 תצפיות מתוך 716).

ב // תמצית מנהלים ומבט קדימה

במסמך זה מוצג ניתוח נתוני השכר והתגמול לשנת 2025 של חמשת מקבלי השכר הגבוה בחברות ציבוריות הנכללות במדד תל אביב 125. בנוסף, נערכה השוואה בין נתוני התגמול לשנת 2025 לתגמול ששולם לחמשת מקבלי השכר הגבוה בגין שנת 2024 ובגין שנת 2023.

להלן מספר נקודות מרכזיות העולות מהניתוח:

- סך חבילת התגמול – שנת 2025 מאופיינת בעלייה ביחס לשנת 2024:** יו"ר (13% בממוצע), מנכ"ל (2%), מנכ"ל חברת בת (5%) ונושא משרה אחר (11%). **שנת 2025 מאופיינת בהמשך מגמת העלייה של השנתיים האחרונות.** העלייה בשנת 2025 לעומת 2023 הייתה: יו"ר (22% בממוצע), מנכ"ל (9%), מנכ"ל חברת בת (21%) ונושא משרה אחר (22%). ישנו גידול בתגמול הקבוע ובתגמול המשתנה אשר נובע, בחלקו, מגידול ברכיב המשתנה בשנת 2025 כנגזרת משיפור בביצועי חברות רבות, מתוך החברות בניתוח, לעומת שנת 2024 – גידול של 3% בהכנסות בממוצע וגידול של 13% בממוצע ברווח הנקי.
- סך חבילת התגמול- השוואה שמית (אותם מנהלים, באותן החברות ובאותו התפקיד) – כאשר משווים את תגמול חמשת מקבלי השכר הגבוה בשנת 2025 לאלה שהופיעו גם בשנת 2024, עולה כי חלה עלייה ממוצעת בסך חבילת התגמול בכל הדרגים:** יו"רים – עלייה של כ-18.7%, מנכ"לים – 6.6%, מנכ"לי חברות בנות – 13.8%, ונושאי משרה אחרים – 8.5%. זהו המשך מגמה מעליות שהיו ב- 2024 ביחס ל- 2023 - יו"רים – עלייה של כ-13%, מנכ"לים – 11%, מנכ"לי חברות בנות – 17%, ונושאי משרה אחרים – 8%. הגורמים העיקריים לעלייה בסך חבילת התגמול הינם עלייה מתונה יחסית (כ-10%) בתגמול הקבוע ועלייה משמעותית יותר בתגמולים המשתנים, מענק שנתי ותגמול הוני, (15%-35%) שנובע בחלקו משיפור בתוצאות העסקיות.
- היחס של סך חבילת התגמול בין הדרגים השונים - נבחנו היחסים, ברמת חברה, בין ממוצע חבילת התגמול של נושאי המשרה האחרים, היו"ר ומנכ"ל חברת בת לבין חבילת התגמול של המנכ"ל.** ממוצע היחסים של חבילת התגמול של נושאי המשרה האחרים ביחס למנכ"ל עומד על כ-60% (עליה של 5% ביחס לנתון משנת 2024). ממצא זה מתיישב היטב עם ניסיונו והנתונים שאנחנו רואים בקרב לקוחותינו. יחד עם זאת, חשוב לזכור שלרוב מדובר ב- 3 מקבלי השכר הגבוה (מלבד המנכ"ל והיו"ר) ולכן הפער בין שכר המנכ"ל לשכרם של כלל חברי ההנהלה יהיה גדול עוד יותר. ממוצע היחסים של חבילת התגמול של היו"ר ביחס למנכ"ל עומד על כ- 95% וממוצע היחסים של

חבילת התגמול של מנכ"ל חברת בת ביחס למנכ"ל עומד על כ- 97%. יש לשים לב כי קיימת שונות גבוהה מאוד בנתונים ולכן אנו ממליצים לחברות המעוניינות לבחון או לקבוע את שכר היו"ר ביחס למנכ"ל להתבסס על ניתוחים ספציפיים נוספים מעבר למבט הכולל המפורט בדו"ח זה. יתרה מכך, חשוב לבחון את היחס ברמת רכיב (קבוע, מענק, הוני) היות ונתונים אלו אינם זהים בכל הדרגים. לגבי תפקיד יו"ר – יש לשים לב כי במרבית המקרים מדובר במשרה חלקית וחלק לא מבוטל מהיו"רים הם גם בעלי שליטה.

- **מענקים** - בבחינת המענק בגין שנת 2025 ביחס לשנת 2024 לא חלו שינויים משמעותיים בקרב יו"ר, מנכ"לים ומנכ"לי חברות בנות – תנודות של עד 150 אלפי ₪ בממוצע שיכולות להיות מוסברות בשיפור בביצועים העסקיים.
- **תגמול הוני** - ניתן לראות כי נמשכת מגמת העליה בשימוש בתגמול הוני כחלק מחבילת התגמול של מנהלים בכירים – מעל ל- 60% מהמנכ"לים (בעלי שליטה לרוב לא מקבלים תגמול הוני) ומעל ל- 75% מנושאי המשרה היו זכאים לתגמול הוני בגין 2025, אחוזים דומים בהשוואה לשנת 2024 (בהמשך למגמה שראינו בשנים האחרונות). יחד עם זאת, גובה החבילה של התגמול ההוני ללא שינוי משמעותי בשנת 2025.
- **הבדלים מגדריים** - הניתוח מחדד שוב את העובדה כי אחוז הנשים בתפקידים בכירים בחברות ציבוריות בישראל הוא קטן מאוד! קטן מידי! ושכרן גם נמוך ביחס לגברים באותו תפקיד (למעט בתפקיד יו"ר). אפשר לומר כי המצב בישראל כיום בנושא זה עדיין מביש, ונדרשת תשומת לב ופעולה אקטיבית של בעלי המניות והדירקטוריונים לשיפור המצב! הניתוח מעלה כי ייצוג הנשים בקרב חמשת מקבלי השכר הגבוה ביותר בחברות הנכללות במדד ת"א-125 כמעט ללא שינוי ביחס לשנת 2024 ואף ירד. בקרב יו"ר דירקטוריון, 5 נשים נכללו במדגם לעומת 6 בשנה שעברה (7.8% מכלל התצפיות), עם פער חיובי של 62% לטובתן בחבילת השכר הממוצעת ביחס לגברים. בקרב מנכ"לים, הפער המגדרי נותר מהותי: 7 נשים כיהנו בתפקיד (כ- 5.8%), לעומת 4 בשנה שעברה. שכרן הממוצע נמוך בכ- 22% משכר הגברים, הרעה לעומת פער של 11% לטובת הגברים בשנת 2024. בקרב נושאי משרה אחרים, כמעט ללא שינוי באחוז ייצוג הנשים בין השנים 2024-2025, אך לצד גידול בפערים בתגמול.

• מבט קדימה - תגמול שנת 2026

○ לאחר תקופה ממושכת של אי-ודאות כלכלית וביטחונית, גם במהלך שנת 2025, נראה כי העולם העסקי בישראל מצליח לתפקד היטב למרות הכל. שנת 2025 התאפיינה בהמשך ההתאוששות בשוק ההון ובשיפור בביצועים העסקיים של חלק מהחברות, מגמה שבאה לידי ביטוי בעלייה ברכיבי התגמול המשתנה – ובראשם המענקים. עם זאת, לא ניתן לקבוע כי מדובר בתפנית יציבה וקבועה, שכן חלק מהחברות ממשיכות לנהוג בזהירות נוכח תמונת מצב מאקרו-כלכלית מקומית וגלובלית שאינה חד משמעית.

בהתאם לכך, אנו מעריכים כי בשנת 2026 תישמר מדיניות תגמול מאוזנת, תוך המשך הבחנה בין מגזרים ותחומים, ללא שינויים מהותיים בגובה חבילות התגמול הכוללות בהסתכלות על הממוצע השנתי – כל עוד לא יחולו אירועים חריגים נוספים בפעילות המשק. חוסר הוודאות הפך להיות הסטנדרט. חברות שידעו להישאר גמישות ולהגיב מהר לשינויים, גם בהיבטי התגמול, יתמודדו טוב יותר עם האתגרים וחוסר הודאות. 21 חברות הונפקו במהלך שנת 2025 (משמעותית גבוה מ-5 החברות שהונפקו במהלך שנת 2024 וחברה אחת שהונפקה במהלך שנת 2023) וצפויות נוספות בחציון הראשון של 2026 – בהתאם, אנו צפויים לראות גידול באחוז קל מקבלי התגמול ההוני.

○ **סוגיית פערי המגדר** – הייצוג הנמוך של נשים בתפקידי ניהול בכיר נותר בעינו. לאור היקפי הייצוג המצומצמים וחוסר השיפור המשמעותי, לצערנו לא ניתן להצביע על שינוי ממשי, ולא נראה כי בשלב זה מתחוללת מגמה רחבה של התקדמות בתחום. כל עוד הסוגייה לא תטופל באופן מערכתי – הן ברמת רגולציה והן על ידי דירקטוריונים ובעלי מניות, לצערנו אנחנו לא צופים שינוי מהותי בשנים הקרובות.

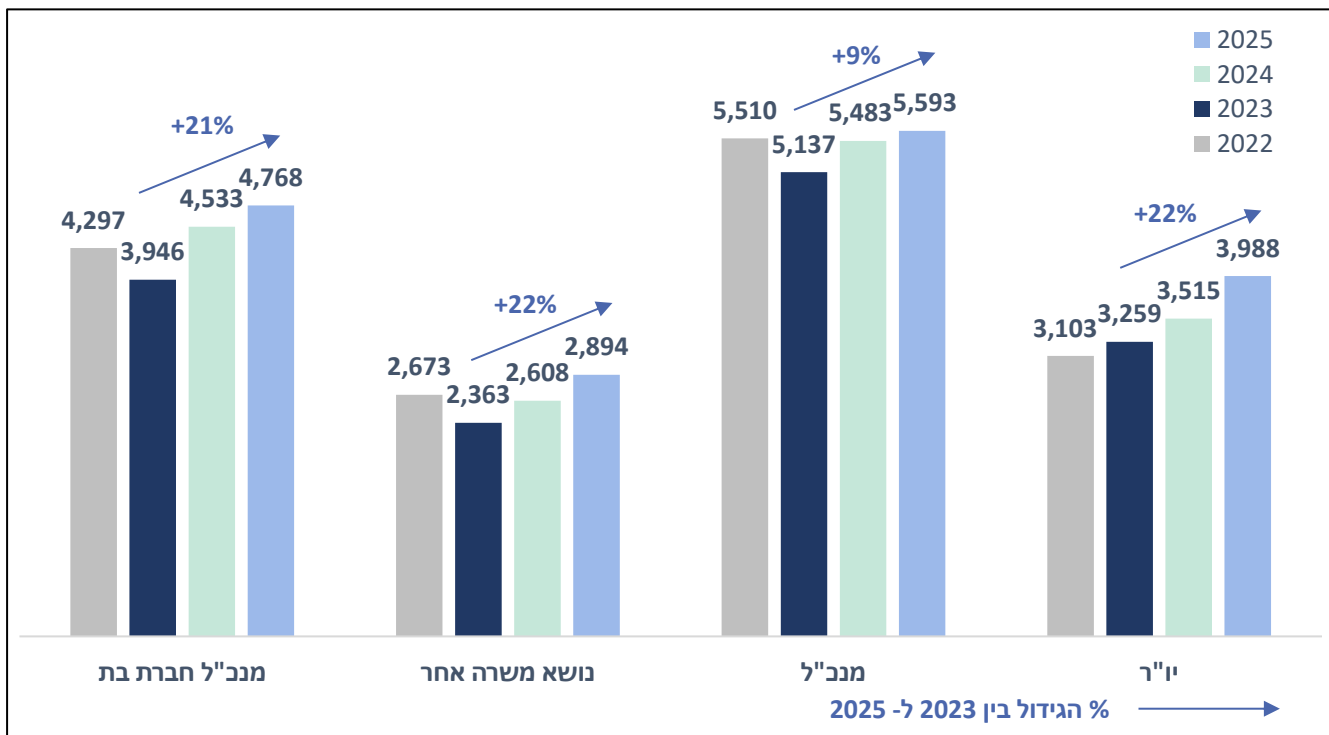
○ **תגמול משתנה** - בשנת 2025 חל שיפור בשווי השוק של חברות רבות וכלל המדד עלה באופן משמעותי (50% משמעותית גבוה מהגידול בשווי מדד הנאסד"ק). אנו צופים כי החברות ימשיכו לעשות שימוש נרחב בכלי התגמול ההוני, מתוך רצון לשמר מנהלים ו/או לתגמלם תוך יצירת קשר עם הערך עבור בעלי המניות. הגידול בשווי השוק בשנתיים האחרונות יחייב חברות רבות לבחון את השימוש באופציות ככלי הוני עיקרי ולשקול שימוש בכלים הוניים נוספים (RSU / PSU) על מנת לוודא כי פוטנציאל ההשתכרות בעיני המנהלים של התגמול ההוני מספק ומהווה כלי שימור לעובדים. כמו כן, בדומה לשנים האחרונות, קיים קושי אצל חלק מהחברות בהגדרת יעדים עסקיים מדידים וברורים לשנת 2026, כאלה המשמשים גם כבסיס לחישוב הבונוסים השנתיים במזומן, דבר שעשוי להוביל לשימוש מוגבר ברכיב שיקול הדעת בעת קביעת הבונוסים השנתיים ואולי גם להגברת השימוש בתגמול ההוני. בנוסף לכך, אנו מזדהים מגמה של גידול בבחינת האפשרות להעניק תגמול הוני גם לדירקטורים, בעיקר בחברות צומחות או חברות

בעלות חשיפה למשקיעים מחוץ לישראל, ואנו צופים הגברת פעילות בנושא זה גם מול הרגולציה והמוסדיים.

ג // סה"כ תגמול שנתי³ לפי דרגים

ההשוואה בפרק זה כוללת את התגמול הממוצע בתפקידים השונים בגין השנים 2023, 2024 ו-2025. הגרף הבא מציג את מגמת השינוי לאורך השנים במבט על (סה"כ חבילת תגמול בכל דרג חלקי מספר בעלי התפקידים באותו דרג).

ג1. ממוצע סך חבילת התגמול (אלפי ₪) בגין שנים 2022-2025:



סך חבילת התגמול- מגמה - 3 שנים:

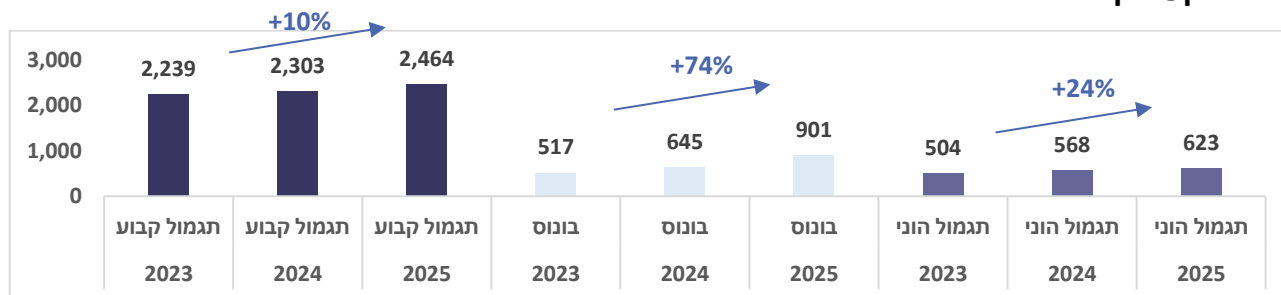
ניתן להבחין במגמת עלייה בממוצע חבילת התגמול בכל הדרגים במהלך שלוש השנים האחרונות. הנתונים מצביעים על יציבות יחסית, תוך גידול משנה לשנה בין השנים 2023-2025.

גידול משמעותי בממוצע סך חבילת התגמול של +20% בדרגים: יו"ר, מנכ"ל חברת בת ונושא משרה אחר, שבהם ניכרת מגמת עלייה עקבית לאורך כל התקופה. בין השנים 2024 ל-2025: עלייה של כ-13% בממוצע אצל יו"ר, עלייה צנועה של כ-2% בממוצע אצל מנכ"ל, עלייה של כ-10% בממוצע אצל נושא משרה אחר ועלייה של כ-5% בממוצע אצל מנכ"ל חברת בת.

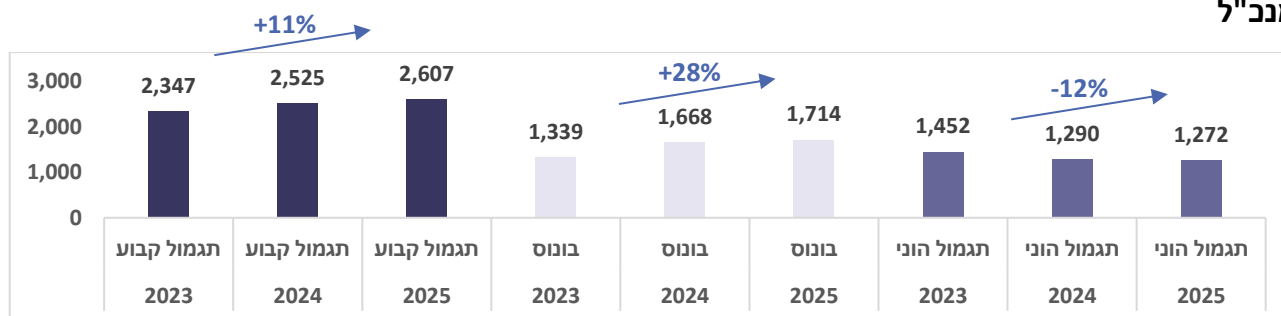
³ סה"כ תגמול שנתי ממוצע ת"א 125- סך חבילת התגמול של הדרג חלקי מספר בעלי התפקיד באותו דרג (רשימת החברות ובעלי התפקידים אינם זהים בכל שנה).

בגרפים הבאים, ניתן לראות את פירוט חבילת התגמול עבור כל אחד מהתפקידים, בהתפלגות לרכיבי התגמול המרכזיים לאורך שלוש השנים האחרונות. הפירוט מאפשר לבחון לא רק את השינויים בסך התגמול, אלא גם את הדגשים והמשקלים השונים שניתנו לכל רכיב בתמהיל הכולל של התגמול עבור כל דרג:

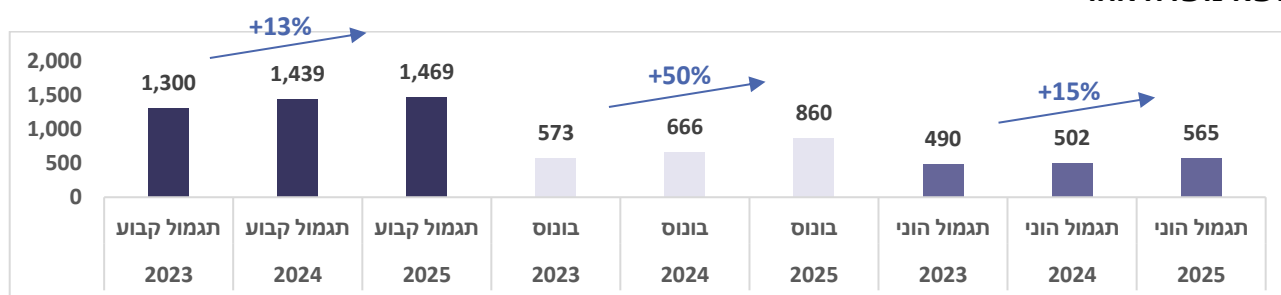
יו"ר דירקטוריון



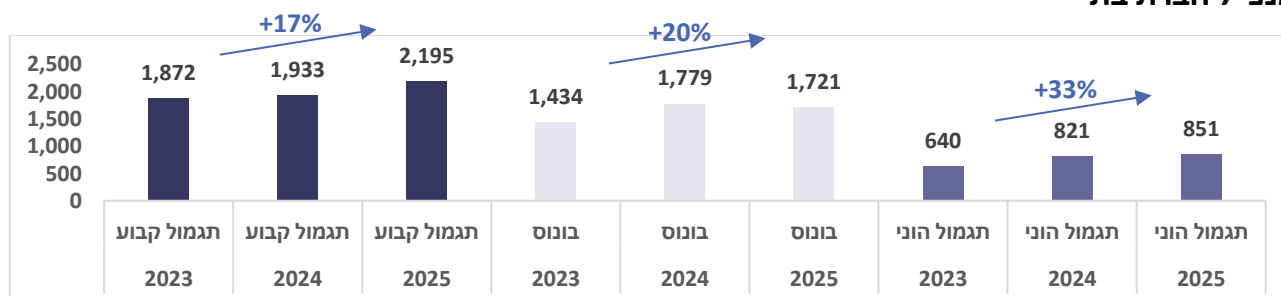
מנכ"ל



נושא משרה אחר



מנכ"ל חברת בת



מן הנתונים עולה כי בכל הדרגים חלה עלייה מסוימת ברכיב התגמול הקבוע לאורך התקופה. גם ברכיב המענקים ניכרת עלייה בשנת 2025 בהשוואה ל-2024 (למעט ירידה קלה בקרב מנכ"ל חברת בת), מה שעשוי להעיד איתנות השוק והמשך התאוששות בשוק ושיפור בתוצאות העסקיות, שכן בונסים נגזרים לרוב מביצועים. מגמה זו גם עשויה להצביע על הגדרת יעדים שמרניים בעקבות חוסר הודאות מתקופת המלחמה הארוכה. בהמשך מסמך זה, נבחן את השונויות בין הענפים במשק ומידת ההשפעה עליהם. ברכיב התגמול ההוני ניכרת עלייה של עד 10% בשנת 2025 בהשוואה ל-2024 (למעט סטגנציה בקרב מנכ"ל).

ג2 // שינוי בסך חבילת התגמול בין שנת 2024 לשנת 2025 - בחינה שמית (אותו מנהל באותו התפקיד באותה חברה שנה מול שנה)

קבוצת תפקידים	מספר מנהלים	ממוצע אחוז שינוי בסך חבילת התגמול ⁴ - שנת 2025 מול שנת 2024
יו"ר	55	18.7%
מנכ"ל	96	6.6%
נושא משרה אחר	224	8.5%
מנכ"ל חברת בת	58	13.8%

בשנה שעברה, בבחינה שמית של השינוי בתגמול, לא נצפו שינויים משמעותיים ברמת סך חבילת התגמול. למעט בקרב יו"ר, העליות שנרשמו היו מתונות ונעו סביב שיעור עליית מדד המחירים לצרכן. הנתונים השנה מצביעים על מגמת שינוי משמעותית: נרשמה עלייה ממוצעת גבוהה יותר בכלל הדרגים – בין 6.6% ל-18.7%, תוך חיזוק של התמונה האגרסיבית של שיפור בתגמול בפועל. נראה כי המגמה השנה אינה נובעת רק משינויים במבנה החבילה, אלא גם מתגמולים טובים יותר של החברות עבור ביצועים, כפי שמתבטא בעיקר ברכיב המענקים.

⁴ ממוצע של יחסים בין סך חבילה של כל מנהל בשנת 2025 לסך החבילה של כל מנהל בשנת 2024.

ג3 // יחס סך חבילת התגמול של יו"ר ונושאי משרה אחרים לסך חבילת התגמול של המנכ"ל⁵ –

ללא חברות דואליות

סך חבילת התגמול ביחס למנכ"ל - ממוצע			שם ענף (מספר חברות)
מנכ"ל חברת בת	נושאי משרה אחר	יו"ר	
144%	81%	88%	שרותים פיננסיים (16)
52%	43%	53%	תעשייה (9)
80%	49%	69%	מסחר ושרותים (18)
82%	57%	118%	נדל"ן ובנייה (34)
106%	77%	91%	השקעה ואחזקות (6)
97%	64%	122%	טכנולוגיה (11)
139%	55%	95%	אנרגיה וחיפוש נפט וגז (11)
97%	60%	95%	סה"כ (105)

גם בשנת הדוח הנוכחית ניכרת שונות גבוהה ביחסי התגמול בין הדרגים הבכירים, הן בין ענפים שונים והן בתוך כל ענף. עם זאת, ממצאי הטבלה מציגים תמונה מורכבת יותר מזו שנצפתה בשנים קודמות, הכוללת מקרים של יחס מתון לצד ענפים בהם נשמרים פערים מצומצמים ואף הפוכים.

בחינה רוחבית

בממוצע כלל החברות במדגם, יחס סך חבילת התגמול של היו"ר עומד על 95% מתגמול המנכ"ל, יחס נושאי המשרה האחרים על 60%, ויחס מנכ"ל חברת בת על 97%. נתונים אלו מצביעים על פער מתון יחסית בין היו"ר והמנכ"ל, לצד פער חד וברור יותר בדרג נושאי המשרה האחרים.

בחינה לפי ענפים

הניתוח הענפי מצביע על הבדלים מובהקים:

- בענף נדל"ן ובנייה נרשם יחס תגמול גבוה במיוחד ליו"ר, העומד על 118% מתגמול המנכ"ל – היחס הגבוה ביותר מבין כלל הענפים. נתון זה עשוי להעיד על מעורבות ניהולית עמוקה של היו"ר, מאפייני שליטה ריכוזיים או היקף פעילות רחב שאינו משתקף במבנה תפקידים פורמלי בלבד.
- גם בענף טכנולוגיה נצפה יחס גבוה של תגמול היו"ר, העומד על 122%, תוצאה חריגה יחסית למקובל בענף זה, ומעידה כי בחלק מהחברות ליו"ר תפקיד מרכזי, לעיתים יזמי או אסטרטגי, המשפיע על מבנה התגמול.

⁵ נתונים מנורמלים לשנת העסקה מלאה ב- 100% משרה (משפיע בעיקר על יו"ר). החישוב בוצע ברמת חברה ולאחר מכן ממוצע היחסים בכל ענף.

- בענפי השקעה ואחזקות ושירותים פיננסיים יחס תגמול היו"ר מתון יותר (91%-88% בהתאמה), אך עדיין קרוב לתגמול המנכ"ל. בענפים אלו בולט גם יחס גבוה יחסית של נושאי משרה אחרים, במיוחד בשירותים פיננסיים (81%), דבר שעשוי לנבוע ממבני הנהלה רחבים ומרגולציה ייעודית המשפיעה על פיזור התגמול בין פונקציות שונות.
- לעומת זאת, בענף התעשייה נרשמים פערים ברורים: יחס תגמול היו"ר עומד על 53% בלבד, ויחס נושאי המשרה האחרים על 43% – הנמוכים ביותר במדגם. ממצאים אלו משקפים מבנה היררכי ברור, בו עיקר חבילת התגמול מרוכזת בדרג המנכ"ל.
- בענפי מסחר ושירותים נרשם יחס ביניים, עם תגמול יו"ר בשיעור 69% ותגמול נושאי משרה אחרים בשיעור 49%, המשקפים פער מדורג אך פחות חד מזה שנצפה בענף התעשייה.

מנכ"לי חברות בנות

- בענף שירותים פיננסיים (144%) ובענף אנרגיה, נפט וגז (139%). נתון זה עשוי להעיד על פעילות תפעולית נרחבת או עצמאית של חברות הבת, תחומי עיסוק עתירי סיכון, או מבנה ארגוני בו מוקד יצירת הערך מצוי ברמת החברה הבת.

הסברים אפשריים לפערים אלו בין הענפים והדרגים עשויים לנבוע ממספר גורמים:

- מאפייני מבנה שליטה וממשל תאגידי, ובפרט בחברות משפחתיות או בחברות אחזקה, בהן ליו"ר תפקיד ניהולי-אסטרטגי משמעותי.
- שיקולים רגולטוריים וענפיים, בעיקר בענפים מפוקחים כגון שירותים פיננסיים ואנרגיה, המשפיעים על תמהיל התגמול ועל חלוקתו בין דרגים.

ג4 // היחס בין סך חבילת התגמול בחברות דואליות לסך חבילת התגמול בחברות הנסחרות בת"א בלבד.⁶

סוג חברה	מנכ"ל	נושא משרה אחר	יחס
ת"א בלבד (105)	5,259	2,839	54%
דואלית (6) ⁷	12,002	3,691	31%
יחס	44%	77%	

בבחינה של סך חבילת התגמול נמצא כי:

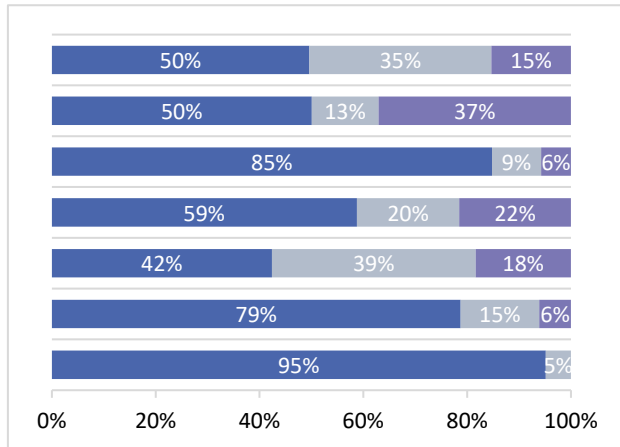
- חבילת התגמול למנכ"ל בחברות דואליות גבוהה כמעט פי שניים מזו שבחברות הנסחרות בת"א בלבד (12 מיליון ש"ח לעומת 5.2 מיליון ש"ח).
- גם בקרב נושאי משרה אחרים, רמת התגמול גבוהה משמעותית בחברות הדואליות (3.7 מיליון ש"ח לעומת 2.8 מיליון ש"ח).
- עם זאת, נצפה פער ברור ביחס בין תגמול נושאי משרה למנכ"ל בין סוגי החברות: בחברות הנסחרות בת"א בלבד עומד היחס על 54%, בעוד שבחברות דואליות היחס נמוך משמעותית ועומד על 31%, נתון המצביע על מבנה יחסים שונה בין הדרגים בכל אחד מסוגי החברות.

⁶ בניגוד לניתוח היחסים לפי ענפים שהוצג קודם, שבו התבססנו על ממוצע יחסי התגמול לכל ענף ויחס בין רכיבי התגמול בכל חברה, הניתוח הנוכחי מציג ממוצע של סך חבילת התגמול בכלל החברות – ללא פילוח ענפי. מסיבה זו, ייתכנו פערים בתמונה המתקבלת בין שני סוגי הניתוחים.

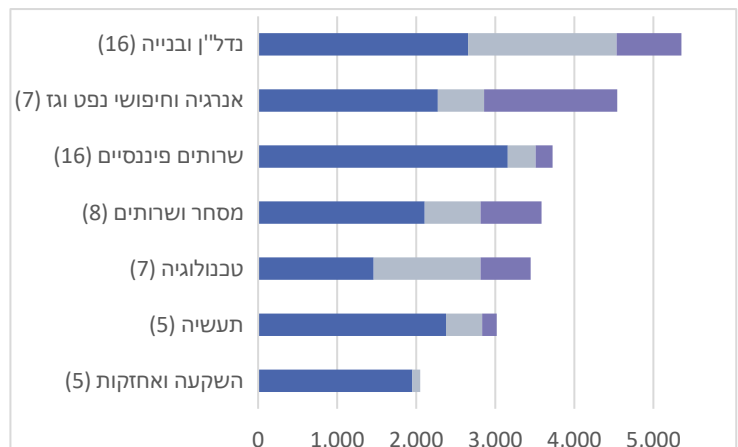
⁷ חלק מחברות הדואליות אשר נכללות במדד ת"א 125 נוטרלו מהניתוח וחלק נוסף למועד הכנת הדוח טרם פרסמו את דוחותיהם הכספיים.

יו"ר דירקטוריון (64 נושאי משרה)

תמהיל התגמול הממוצע לפי ענפים: **תגמול קבוע, מענק, תגמול הוני** (אחוז מסך התגמול)



ממוצע סך חבילת תגמול לפי רכיבים: **תגמול קבוע, מענק, תגמול הוני** בחלוקה לענפים (אלפי שקלים)



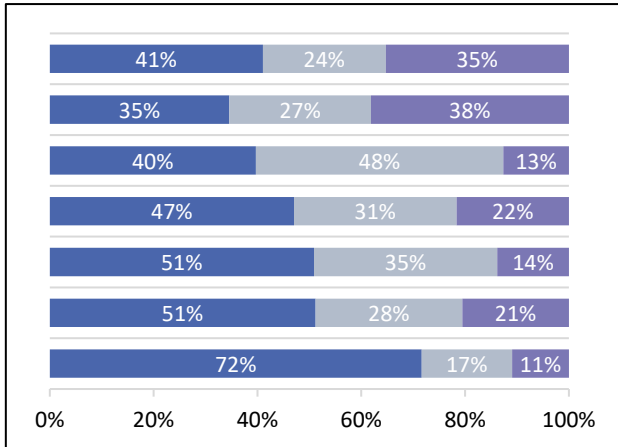
* בסוגריים מצוין מספר נושאי משרה בקבוצה

ניתוח מבנה חבילת התגמול של יושבי-ראש דירקטוריון לפי ענפים מצביע על שונות גבוהה בהרכב רכיבי התגמול. בענף השירותים הפיננסיים ניכר כי התגמול בשנת 2025 מתבסס ברובו המכריע על רכיב קבוע, כאשר משקל הרכיבים המשתנים – מענק ותגמול הוני – נמוך יחסית תמונה דומה עולה גם בענפי השקעה ואחזקות ותעשייה, בהם מבנה התגמול מאופיין במיעוט ואף בהיעדר מוחלט של תגמול הוני, והרכיב הקבוע מהווה את עיקר חבילת התגמול.

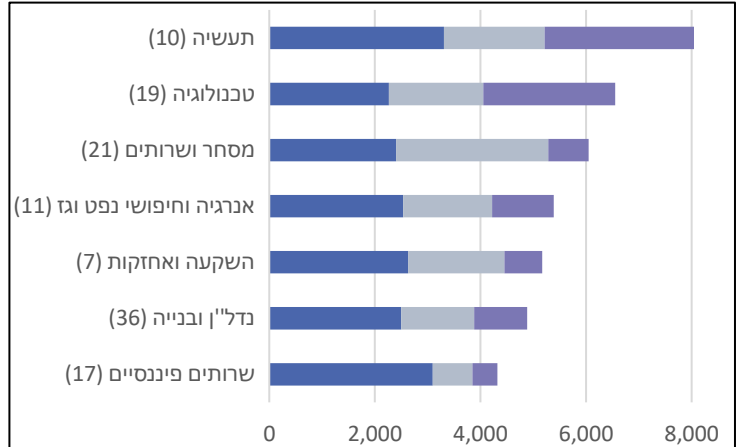
בענף הנדל"ן והבנייה, אף שגם בו הרכיב הקבוע הוא הדומיננטי, נרשם משקל יחסי גבוה של מענקים מתוך סך חבילת התגמול, המבנה את רכיב התגמול המשתנה המרכזי בענף. בענף המסחר והשירותים ובענף הטכנולוגיה ניכר שימוש נרחב יותר בתגמול משתנה, לרבות רכיב הוני, אם כי התגמול ההוני מרוכז במספר מצומצם יחסית של מקרים בעלי היקף כספי משמעותי. בענף האנרגיה וחיפוי נפט וגז נצפה שילוב של רכיב קבוע משמעותי לצד רכיבי תגמול משתנים, בעיקר מענקים, המשקפים מבנה תגמול מגוון יותר ביחס לחלק מהענפים האחרים.

⁸ בפרק זה לא מוצג ענף הביומד עקב מיעוט תצפיות רלוונטיות לניתוח זה (חברה אחת בלבד).

תמהיל התגמול הממוצע לפי ענפים: **תגמול קבוע, מענק, תגמול הוני** (אחוז מסך התגמול)



ממוצע סך חבילת התגמול לפי רכיבים: **תגמול קבוע, מענק, תגמול הוני** בחלוקה לענפים (אלפי שקלים)



* בסוגריים מצוין מספר נושאי משרה בקבוצה

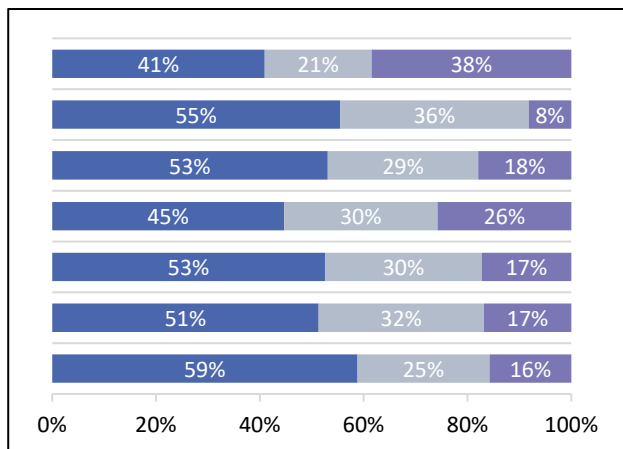
בגרפים הנ"ל ניתן לזהות שונות גבוהה בסכומי התגמול בין הענפים השונים, כאשר ענפי התעשייה והטכנולוגיה מובילים את הרשימה באופן מובהק. הובלה זו נובעת בעיקר מהשימוש הנרחב בתגמול הוני, אשר מהווה כ-35% מחבילת התגמול הכוללת – שיעור חריג בגובהו ביחס לשאר הענפים. בשאר הענפים מתקבלת תמונה שונה: התגמול ההוני מהווה לכל היותר כ-22% מהחבילה, כאשר ברוב המקרים המענקים גבוהים כמעט פי שניים מהתגמול ההוני.

בנוסף, בדומה לדפוס שנצפה בקרב יושבי ראש דירקטוריון, גם התגמול של מנכ"לים במגזר השירותים הפיננסיים בשנת 2025 התבסס באופן מובהק על רכיב קבוע, זו כנראה תוצאה ישירה של הרגולציה המחמירה והתקורות המחמירות שנקבעו במגזר הזה, השאלה העולה היא האם עובדה זו אינה עומדת בסתירה לרעיון של "תגמול תלוי ביצועים" כפי שחבילת תגמול של מנכ"לים אמורה להיות? זה נושא הראוי לדיון מעמיק.

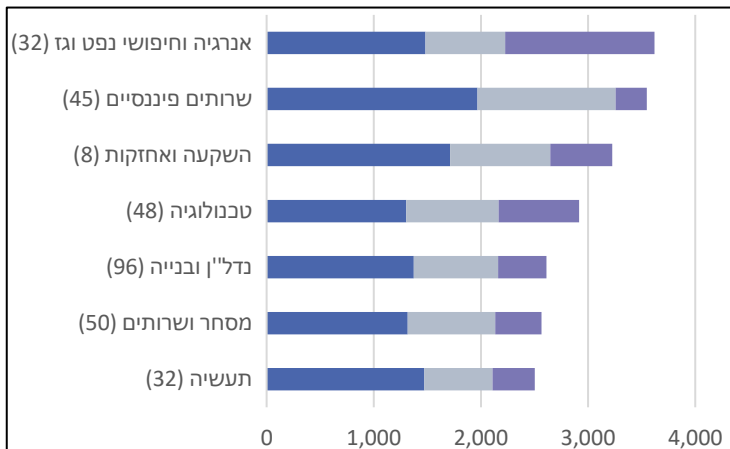
שונות זו בין הענפים משקפת ככל הנראה הבדלים מבניים ואסטרטגיים בתפיסת התגמול. ענף הטכנולוגיה, המאופיין בפעילות חדשנית ובצמיחה מואצת, עושה שימוש רחב בכלי תגמול הוני כחלק מהנעת מנהלים לטווח ארוך. לעומתו, בענפים שבהם רמות אי-הוודאות או פוטנציאל הצמיחה נמוכים יותר, עיקר התגמול מתבסס על רכיב קבוע ועל מענקים המבוססים על ביצועי החברה והביצועים האישיים של המנכ"ל.

נושא משרה אחר (311 נושאי משרה)

תמהיל התגמול הממוצע לפי ענפים: **תגמול קבוע**,
מענק, **תגמול הוני** (אחוז מסך התגמול)



ממוצע סך חבילת התגמול לפי רכיבים: **תגמול קבוע**, **מענק**,
תגמול הוני בחלוקה לענפים (אלפי שקלים)



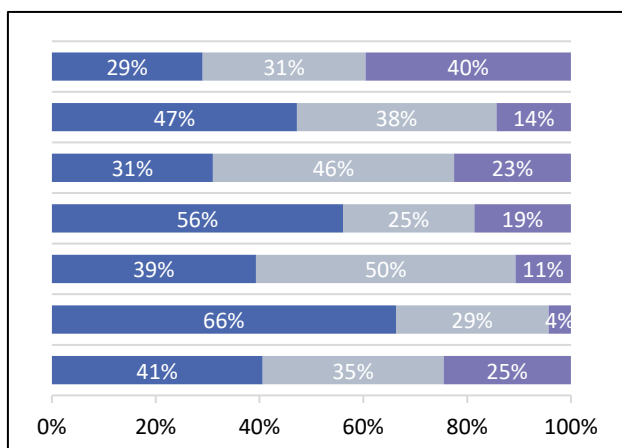
* בסוגריים מצוין מספר נושאי משרה בקבוצה

בקרב נושאי משרה אחרים, ענף אנרגיה וחיפוי נפט מוביל את הטבלה. ענף האנרגיה וחיפוי נפט וגז בולט ברמת התגמול הממוצעת, וזאת במידה רבה על רקע מספר מצומצם של תצפיות חריגות בהיקפן, אשר משפיעות באופן מהותי על הממוצע הענפי ואינן משקפות בהכרח את תמונת התגמול הרווחת בכלל החברות בענף.

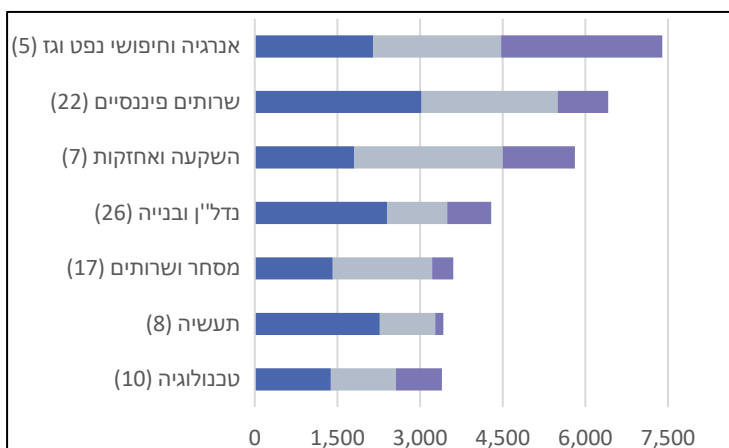
בשאר הענפים התמונה אחידה למדי, הרכיב הקבוע נותר המרכיב המרכזי והמשמעותי ביותר בחבילת התגמול, בעוד התגמול ההוני והמענקים תופסים נתח קטן יותר.

מנכ"ל חברת בת (95 נושאי משרה)

תמהיל התגמול הממוצע לפי ענפים: **תגמול קבוע**,
מענק, **תגמול הוני** (אחוז מסך התגמול)



ממוצע סך חבילת התגמול לפי רכיבים: **תגמול קבוע**, **מענק**,
תגמול הוני בחלוקה לענפים (אלפי שקלים)



* בסוגריים מצוין מספר נושאי משרה בקבוצה

מנכ"לי חברות בנות בענף השירותים הפיננסיים תופסים מיקום גבוה בדירוג, עם חבילות תגמול מרשימות. גם כאן, בדומה למגמות שזוהו בתפקידים אחרים בענף, רכיב התגמול ההוני מהווה אחוז קטן מהחבילה – כ-14% בלבד.

לעומת זאת, בענף התעשייה בולטת תמונה אחרת: תגמול ההוני והמענקים נמוכים יחסית, במיוחד בהשוואה לרכיב הקבוע, שממשיך להוות את עיקר התגמול גם ברמת מנכ"לי החברות הבנות.

מכלל התרשימים עולה כי קיימים דפוסים עקביים לצד הבדלים מובהקים במבנה חבילות התגמול בין התפקידים והענפים. בכלל הדברים ניכרת שונות גבוהה בין הענפים הן בסך חבילת התגמול והן בהרכב הרכיבים:

- בענף השירותים הפיננסיים בולט דפוס עקבי של הסתמכות גבוהה על רכיב קבוע, לצד משקל נמוך של תגמול הוני.
- בענפי הטכנולוגיה והאנרגיה וחיפוש נפט וגז נרשם שימוש משמעותי יותר ברכיבי תגמול משתנים, אך בעוד שבטכנולוגיה משקל התגמול ההוני גבוה בעיקר בדרגי יו"ר ומנכ"ל, הרי שבקרב מנכ"לי חברות בנות בענף זה הדגש עובר למענקים, המהווים כ-50% מהחבילה.
- בענף האנרגיה נרשמות חבילות תגמול גבוהות במיוחד במספר חתכים, כאשר במקרים אחדים משקל התגמול ההוני מגיע לכ-40%, אם כי נתון זה מושפע מתצפיות חריגות.
- בענפי תעשייה ומסחר ושירותים, ניכרת נטייה למבנה מאוזן או שמרני יותר, עם רכיב קבוע דומיננטי ומענקים מתונים, ותגמול הוני בהיקף מוגבל.

בסיכומו של דבר, הדפוס המרכזי החוזר הוא התאמה ענפית ברורה של מבנה התגמול, תוך שונות לא מבוטלת בין דרגים גם בתוך אותו ענף.

פרק זה מתמקד במנהלים אשר קיבלו מענק בגין שנת 2025 ובגין שנת 2024 (לא בהכרח אותם מנהלים).

1 | גובה המענק הממוצע והחציוני בחתך דרג בשנת 2025 מול 2024

יש לבחון את הממוצע ואת החציון במקביל, לאור מקרים של הענקת מענקים גבוהים מאוד אשר מעלים את הממוצע ביחס לחציון.

קבוצה	שנים	שיעור מקבלי המענק	גובה המענק החציוני למקבל (מיליוני ₪)	גובה המענק ממוצע למקבל (מיליוני ₪)
יו"ר דירקטוריון (מנורמל)	2024	35.8% (24 מנהלים)	1.8	1.8
	2025	51.6% (33 מנהלים)	1.6	1.7
מנכ"ל	2024	82.3% (102 מנהלים)	1.5	2.0
	2025	82.6% (100 מנהלים)	1.5	2.1
נושא משרה אחר	2024	89.6% (301 מנהלים)	0.6	0.7
	2025	92.6% (288 מנהלים)	0.6	0.9
מנכ"ל חברת בת	2024	93.8% (90 מנהלים)	1.2	1.9
	2025	87.4% (83 מנהלים)	1.5	2.0

בין השנים 2024-2025 נרשמה עלייה בשיעור מקבלי המענק ברוב הדרגים. בקרב יו"ר דירקטוריון עלה שיעור הזכאות, לצד ירידה בגובה המענק. בקרב מנכ"לים שיעור הזכאות נותר יציב סביב 82%, כאשר הממוצע עלה מ-2.0 ל-2.1 מיליון ₪. אצל נושאי משרה אחרים נרשמה עלייה בשיעור הזכאות ובממוצע המענק מ-0.7 ל-0.9 מיליון ₪. בקרב מנכ"לי חברות בנות חלה ירידה בזכאות (מ-93.8% ל-87.4%), לצד עלייה בגובה המענק (חציון מ-1.2 ל-1.5 וממוצע מ-1.9 ל-2.0 מיליון ₪).

ו' // תגמול מבוסס מניות (תגמול הוני) בגין שנת 2025

תגמול הוני בחברות ישראליות מוענק לרוב באמצעות שני כלים עיקריים:

1. אופציות לרכישת מניות החברה

2. יחידות מניה חסומות (RSU)

בהתאם לכללי הדיווח החשבונאי, גובה התגמול ההוני כפי שמפורסם בדו"חות הכספיים של החברות ומוצג בסקירה זו, משקף את **השווי החשבונאי** של ההענקה המיוחס לשנה מסוימת. יודגש כי השווי "הכלכלי" השנתי הממוצע של ההטבה למנהל ספציפי יכול להיות שונה מהותית מהשווי החשבונאי של ההטבה. יתרה מזו, כאשר מדובר בתגמול הוני המוענק באמצעות אופציות - ייתכן אף מצב בו מחיר המימוש של המניה גבוה יותר, לעיתים משמעותית, משווי המניה במועד ההענקה כך שבעיני הניצע האופציות לא כדאיות למימוש ("אופציות מחוץ לכסף") במועד ההענקה עצמו או בסמוך אליו.

1. גובה תגמול הוני בחתך דרג ולאורך השנים לפי שווי חשבונאי שנתי במונחים כספיים ובכפולות

שכר בסיס:

קבוצה	שנה	שיעור מקבלי תגמול הוני	גובה תגמול הוני החציוני למקבל-שווי חשבונאי (מיליוני ₪)	גובה תגמול הוני ממוצע למקבל-שווי חשבונאי (מיליוני ₪)
יו"ר דירקטוריון (מנורמל)	2024	28.4% (19 מנהלים)	1.1	2.0
	2025	34.4% (22 מנהלים)	1.2	1.8
מנכ"ל	2024	61.3% (76 מנהלים)	1.6	2.1
	2025	63.6% (77 מנהלים)	1.3	2.0
נושא משרה אחר	2024	75.2% (252 מנהלים)	0.4	0.7
	2025	79.0% (245 מנהלים)	0.4	0.7
מנכ"ל חברת בת	2024	60.4% (58 מנהלים)	0.5	1.4
	2025	53.7% (51 מנהלים)	0.7	1.6

מהשוואת הנתונים בין השנים ניתן לזהות מספר מגמות ושינויים מעניינים בתמונת התגמול ההוני בקרב קבוצות התפקידים השונות:

- **שיעור מקבלי התגמול ההוני נותר יציב יחסית בכל הקבוצות** – כלומר, לא נרשמו שינויים מהותיים בשיעור המנהלים שקיבלו תגמול הוני בין 2024 ל-2025, מה שעשוי להעיד על מדיניות תגמול עקבית מצד החברות.

- **נמשכת מגמת השונויות בין הקבוצות באופי ובגובה התגמול ההוני** – המנכ"לים ממשיכים להוביל בשיעור מקבלי התגמול ההוני, אך עם ירידה קלה בחציון ובממוצע לעומת השנה הקודמת, מה שעשוי להעיד על שינוי בתמהיל ההענקות.

- **מנכ"לי חברות בת: מגמת התחזקות** – גם בשיעור המקבלים וגם בגובה הממוצע, ניכרת עלייה, מה שעשוי לרמז על שינוי במדיניות התגמול ביחס לתפקיד זה, אולי כחלק ממאמץ לשמר ולתגמל מנהלים בתפקידי מפתח בחברות הבנות.

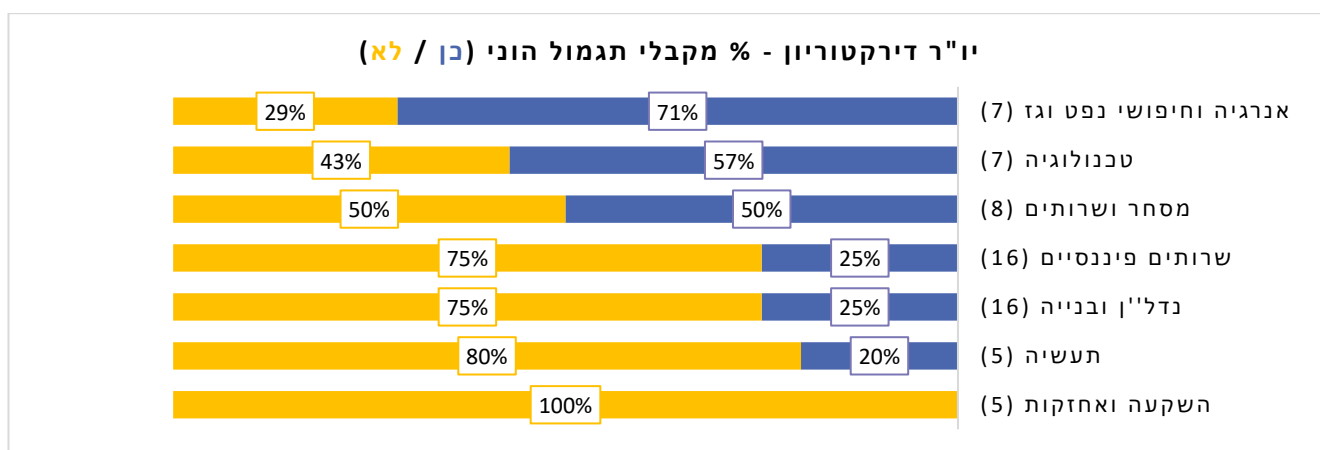
- **פערים גבוהים בין חציון לממוצע בכל הקבוצות** – בעיקר ביו"רים ובמנכ"לים, מה שמעיד על שונויות גבוהה מאוד בין מקבלי התגמול – כלומר, ישנם מנהלים בולטים שמקבלים תגמול הוני גבוה מאוד שמושך את הממוצע למעלה, בעוד שהרוב מקבלים תגמול נמוך משמעותית.

2 // תגמול הוני לפי ענפים

קיימת שונויות משמעותית בין הענפים השונים בהיקף השימוש בתגמול מבוסס מניות בחבילת התגמול לבכירים. חשוב לשים לב בכל ניתוח למספר נושאי המשרה בניתוח בכל ענף.

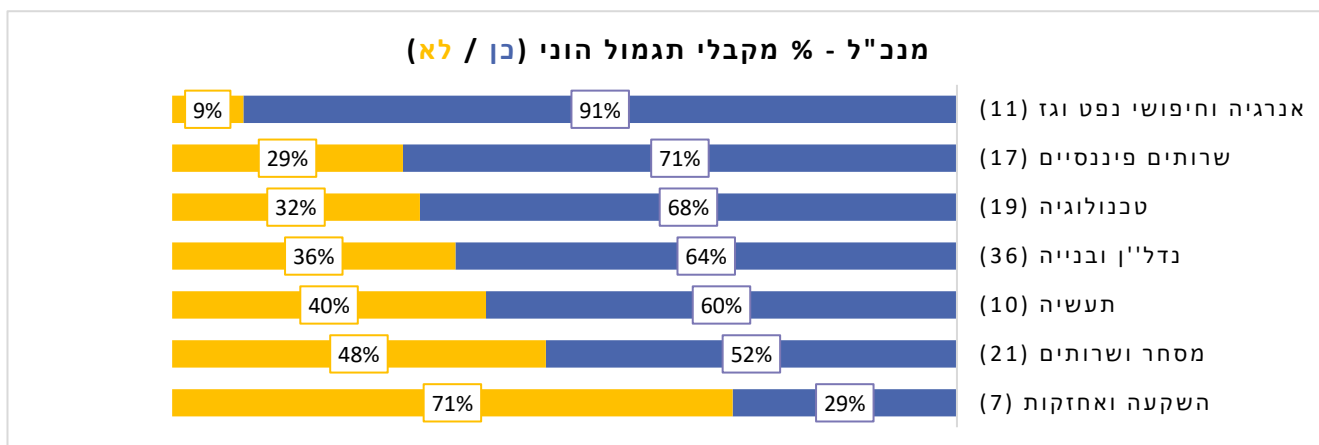
הגרפים הבאים מציגים את היחס בכל ענף בין מנהלים אשר **כן** / **לא** קיבלו תגמול הוני בשנת 2025, בסוגריים מצוין מספר נושאי משרה בקבוצה:

א. יו"ר דירקטוריון



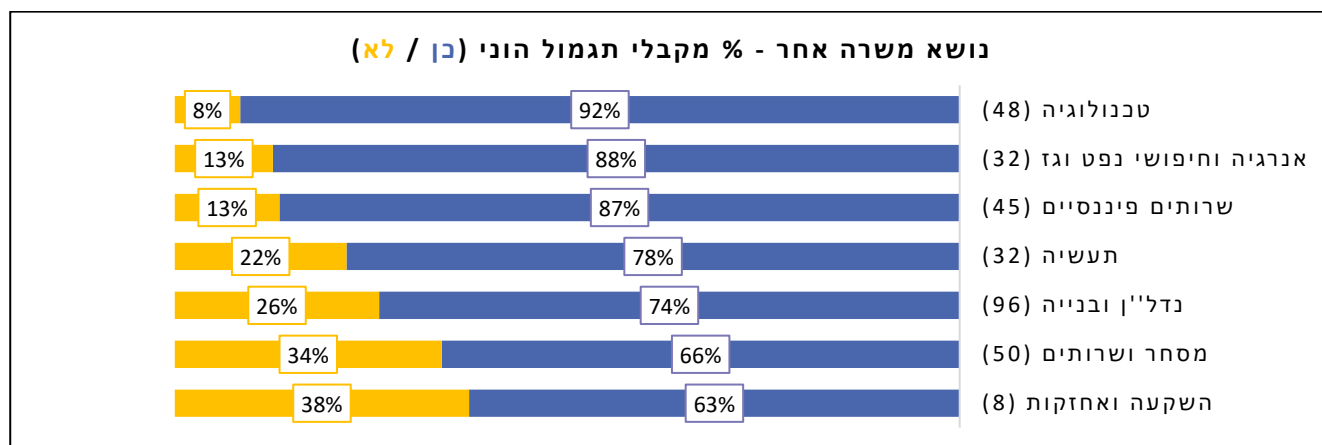
מהגרף עולה כי קיימים פערים מהותיים בין ענפים בשיעור יושבי ראש דירקטוריון שקיבלו תגמול הוני. בענפי האנרגיה וחיפושי נפט, טכנולוגיה מסחר ושירותים נרשם שיעור גבוה יחסית של יושבי ראש שמקבלים תגמול הוני – 71%, 57% ו-50% בהתאמה. לעומת זאת, בענפים כמו שירותים פיננסיים, נדל"ן ובנייה ותעשייה אחוז מקבלי תגמול ההוני של כ-20%-25%. בהשקעה ואחזקות אנו רואים תמונה שונה שבה לא קיבלו תגמול הוני בכלל בשנת 2025.

ב. מנכ"ל



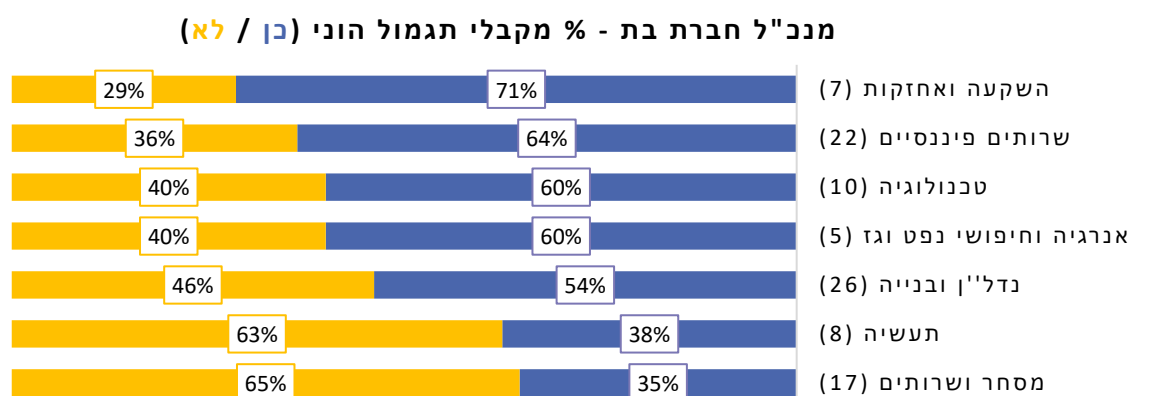
ניתן לראות כי ברוב הענפים שיעור המנכ"לים המקבלים תגמול הוני הוא גבוה, אולם קיימת שונות בין ענפים. בענף האנרגיה וחיפוי נפט וגז בולט שיעור גבוה במיוחד של מקבלי תגמול הוני – 91% מהמנכ"לים, המעיד על שימוש נרחב במנגנון זה ככלי תמרוץ להנהלה בכירה בענף זה. גם בענפי הטכנולוגיה (68%) והשרותים הפיננסיים (71%) שיעור מקבלי התגמול ההוני גבוה. לעומת זאת, בענפים כמו מסחר ושרותים (52%) והשקעה ואחזקות (29%) שיעור המנכ"לים שקיבלו תגמול הוני נמוך יותר.

ג. נושא משרה אחר



מהגרף עולה כי ברוב הענפים נרשם שיעור גבוה של נושאי משרה אחרים המקבלים תגמול הוני, אך עדיין קיימת שונות בין הענפים. בענפי הטכנולוגיה, אנרגיה וחיפוי נפט והשרותים הפיננסיים, למעלה מ-87% מנושאי המשרה קיבלו תגמול הוני – שיעור גבוה יחסית לעומת שאר הענפים. גם בענפי הנדל"ן והתעשייה נרשמו שיעורים גבוהים של כ-74%. מנגד, בענף השקעה ואחזקות רק 63% מנושאי המשרה מקבלים תגמול הוני – הנמוך ביותר מבין כלל הענפים.

ד. מנכ"ל חברת בת



ישנם פערים משמעותיים בין הענפים בשיעור מנכ"לי חברות בנות שקיבלו תגמול הוני. בענפי המסחר השקעה ואחזקות, שרותים פיננסיים וטכנולוגיה ואנרגיה וחיפושי נפט וגז, נרשמו שיעורים גבוהים יחסית – בין 71% ל-60% ממנכ"לי החברות הבנות מקבלים תגמול הוני. לעומת זאת, בענפים כמו מסחר ושירותים ותעשייה, השיעור נמוך יותר, 38%-35% בהתאמה.

12 | ייצוג נשים בקרב 5 המקבלי השכר הגבוה ביותר בהנהלת החברות במדד ת"א 125:

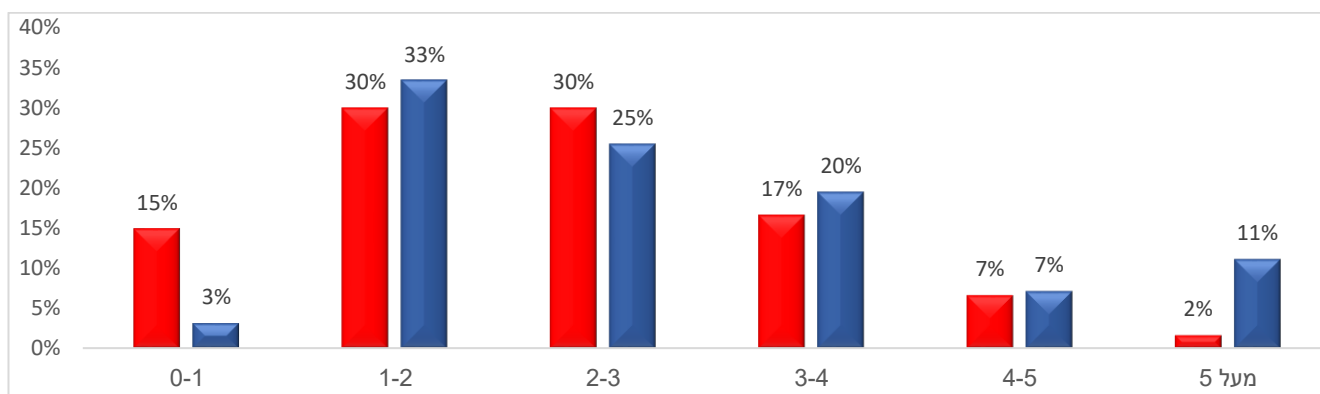
קבוצה	שנים	גברים	נשים	אחוז נשים בכל קבוצה	פער בממוצע סה"כ חבילת התגמול נשים מול גברים*
יו"ר דירקטוריון	2024	61	6	9.0%	21%
	2025	59	5	7.8%	62%
מנכ"ל	2024	120	4	3.2%	-11%
	2025	114	7	5.8%	-22%
נושא משרה אחר	2024	270	66	19.6%	-14%
	2025	251	60	19.3%	-26%
מנכ"ל חברת בת	2024	88	8	8.3%	-26%
	2025	89	6	6.3%	-37%

* חושב כפער בין חבילת התגמול הממוצעת של הנשים לבין חבילת התגמול הממוצעת של הגברים **חלקי** חבילת התגמול הממוצעת של הגברים.

בשנת 2025 ייצוג הנשים בתפקידי יו"ר דירקטוריון, מנכ"ל ומנכ"לי חברות בנות נותר נמוך – כמעט ללא שינוי ביחס לשנת 2024. בכל הקבוצות נמדד פער בשכר לרעת הנשים, למעט בתפקידי יו"ר דירקטוריון – שם חבילת התגמול הממוצעת של נשים הייתה גבוהה מזו של הגברים. 3 נשים מתוך ה- 5 שביהנו כיו"ר דירקטוריון הינן בעלות שליטה המשמשות בתפקידן במשרה מלאה ותגמולן גבוה יחסית לשאר יו"ר האחרים (גברים או נשים).

22 // התפלגות תגמול "נושא משרה אחר" לפי סך התגמול השנתי (מיליוני שקלים) - נשים/ גברים

בקרב **הנשים** כ-26% מקבלות תגמול מעל 3 מיליון שקלים לעומת 38% בקרב **גברים**:



32 // הגרף להלן מציג את פערי התגמול הממוצע בין נושאי משרה (לא כולל יו"ר ומנכ"ל) לפי המגדר.

כל עמודה מציגה את המצב באחת מ-45 חברות אשר דיווחו בתקנה 21 תגמול של נושאי משרה משני המגדרים – אצל 60 חברות (כ-50% מכלל החברות!) אין כלל נשים שמדווחות במסגרת תקנה 21 (לא נמצאות בקרב 5 המשתכרים הגבוהים בחברה).



ב-27 חברות מתוך 45 (63%) התגמול הממוצע לנשים היה נמוך מזה של הגברים בתפקידי נושא משרה (לא כולל יו"ר ומנכ"ל). בחלק מהחברות נרשמו פערים משמעותיים לרעת הנשים, שהגיעו אף ל-80%. מנגד, במספר חברות נצפו פערים חיוביים לטובת נשים – אך בהיקף קטן יותר.

נספח - רשימת החברות במדד ת"א 125 נכון למועד הניתוח

*ענפים בבורסה: ביטוח ובנקים שונו לשירותים פיננסיים לצורך הניתוח (סומנו בכוכבית)

שם החברה	ענף בבורסה	ענף בניתוח
או פי סי אנרגיה	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-אנרגיה	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
אנרג'יאן	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-חיפוש נפט וגז	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
בזן	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-אנרגיה	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
דלק קבוצה	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-חיפוש נפט וגז	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
ישראמקו יהש	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-חיפוש נפט וגז	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
משק אנרגיה	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-אנרגיה	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
נאוויטס פטר יהש	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-חיפוש נפט וגז	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
ניו-מד אנרג'יהש	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-חיפוש נפט וגז	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
פז אנרגיה	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-אנרגיה	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
קנון	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-אנרגיה	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
רציו יהש	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-חיפוש נפט וגז	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
שוב אנרגיה	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-אנרגיה	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
תמר פטרוליום	ריאלי-אנרגיה וחיפוש נפט וגז-חיפוש נפט וגז	אנרגיה וחיפוש נפט וגז
אופקו הלת'	הייטק-ביומד-השקעות במדעי החיים	ביומד
טבע	הייטק-ביומד-פארמה	ביומד
אלקו	ריאלי-השקעה ואחזקות-השקעה ואחזקות	השקעה ואחזקות
אלקטרה	ריאלי-השקעה ואחזקות-השקעה ואחזקות	השקעה ואחזקות
אקויטל	ריאלי-השקעה ואחזקות-השקעה ואחזקות	השקעה ואחזקות
לפידות קפיטל	ריאלי-השקעה ואחזקות-השקעה ואחזקות	השקעה ואחזקות
מבטח שמיר	ריאלי-השקעה ואחזקות-השקעה ואחזקות	השקעה ואחזקות
מספנות ישראל	ריאלי-השקעה ואחזקות-השקעה ואחזקות	השקעה ואחזקות
אורמת טכנו	הייטק-טכנולוגיה-אנרגיה מתחדשת	טכנולוגיה
אלביט מערכות	הייטק-טכנולוגיה-ביטחוניות	טכנולוגיה
אנלייט אנרגיה	הייטק-טכנולוגיה-אנרגיה מתחדשת	טכנולוגיה
אנרג'יקס	הייטק-טכנולוגיה-אנרגיה מתחדשת	טכנולוגיה
ארית תעשיות	הייטק-טכנולוגיה-ביטחוניות	טכנולוגיה
גילת	הייטק-טכנולוגיה-ציוד תקשורת	טכנולוגיה
דוראל אנרגיה	הייטק-טכנולוגיה-אנרגיה מתחדשת	טכנולוגיה
וואן טכנולוגיות	הייטק-טכנולוגיה-שרותי מידע	טכנולוגיה
ורידס	הייטק-טכנולוגיה-קלינטק	טכנולוגיה
חילן	הייטק-טכנולוגיה-שרותי מידע	טכנולוגיה

שם החברה	ענף בבורסה	ענף בניתוח
טאואר	הייטק-טכנולוגיה-מוליכים למחצה	טכנולוגיה
מג'יק	הייטק-טכנולוגיה-תוכנה ואינטרנט	טכנולוגיה
מטריקס	הייטק-טכנולוגיה-שרותי מידע	טכנולוגיה
מלם תים	הייטק-טכנולוגיה-שרותי מידע	טכנולוגיה
נאייקס	הייטק-טכנולוגיה-תוכנה ואינטרנט	טכנולוגיה
נובה	הייטק-טכנולוגיה-מוליכים למחצה	טכנולוגיה
נופר אנרג'י	הייטק-טכנולוגיה-אנרגיה מתחדשת	טכנולוגיה
נייס	הייטק-טכנולוגיה-תוכנה ואינטרנט	טכנולוגיה
נקסט ויז'ן	הייטק-טכנולוגיה-ביטחוניות	טכנולוגיה
פורמולה מערכות	הייטק-טכנולוגיה-שרותי מידע	טכנולוגיה
פריורטק	הייטק-טכנולוגיה-מוליכים למחצה	טכנולוגיה
קמטק	הייטק-טכנולוגיה-מוליכים למחצה	טכנולוגיה
אל על	ריאלי-מסחר ושרותים-שרותים	מסחר ושרותים
אלקטרה צריכה	ריאלי-מסחר ושרותים-רשתות שיווק	מסחר ושרותים
בזק	ריאלי-מסחר ושרותים-תקשורת ומדיה	מסחר ושרותים
דלק רכב	ריאלי-מסחר ושרותים-מסחר	מסחר ושרותים
דלתא מותגים	ריאלי-מסחר ושרותים-רשתות שיווק	מסחר ושרותים
דנאל	ריאלי-מסחר ושרותים-שרותים	מסחר ושרותים
יוחננוף	ריאלי-מסחר ושרותים-רשתות שיווק	מסחר ושרותים
ישרוטל	ריאלי-מסחר ושרותים-מלונאות ותיירות	מסחר ושרותים
מקס סטוק	ריאלי-מסחר ושרותים-רשתות שיווק	מסחר ושרותים
נטו מלינדה	ריאלי-מסחר ושרותים-מסחר	מסחר ושרותים
סלקום	ריאלי-מסחר ושרותים-תקשורת ומדיה	מסחר ושרותים
פוקס	ריאלי-מסחר ושרותים-רשתות שיווק	מסחר ושרותים
פרטנר	ריאלי-מסחר ושרותים-תקשורת ומדיה	מסחר ושרותים
פתאל החזקות	ריאלי-מסחר ושרותים-מלונאות ותיירות	מסחר ושרותים
קרסו מוטורס	ריאלי-מסחר ושרותים-מסחר	מסחר ושרותים
ריטיילורס	ריאלי-מסחר ושרותים-רשתות שיווק	מסחר ושרותים
רמי לוי	ריאלי-מסחר ושרותים-רשתות שיווק	מסחר ושרותים
שופרסל	ריאלי-מסחר ושרותים-רשתות שיווק	מסחר ושרותים
אאורה	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
אזורים	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
אלוני חץ	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה

שם החברה	ענף בבורסה	ענף בניתוח
אלקטרה נדלן	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בחו"ל	נדל"ן ובנייה
אמות	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
אמפא	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
אפריקה מגורים	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
אקרו	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
ארגו פרופרטיז	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בחו"ל	נדל"ן ובנייה
ארפורט סיטי	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
אשטרום קבוצה	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
ביג	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
ג'י סיטי	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בחו"ל	נדל"ן ובנייה
גב ים	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
דוניץ	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
דמרי	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
דניה סיבוס	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
וילאר	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
ישראל קנדה	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
ישרס	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
ישרס אחזקות	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
מבנה	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
מגה אור	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
מליסרון	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
נכסים ובנין	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
סאמיט	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בחו"ל	נדל"ן ובנייה
סלע נדלן	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
עזריאלי קבוצה	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
עמרם	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
פרשקובסקי	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
קרסו נדלן	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
רבע נדלן	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
ריט 1	ריאלי-נדל"ן ובנייה-נדל"ן מניב בישראל	נדל"ן ובנייה
רימון	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
שיכון ובינוי	ריאלי-נדל"ן ובנייה-בנייה	נדל"ן ובנייה
איביאי בית השק	פיננסי-שרותים פיננסיים-שרותים פיננסיים	שרותים פיננסיים

שם החברה	ענף בבורסה	ענף בניתוח
*אידיאיי ביטוח	פיננסי-ביטוח-ביטוח	שרותים פיננסיים
*בינלאומי	פיננסי-בנקים-בנקים	שרותים פיננסיים
*דיסקונט א	פיננסי-בנקים-בנקים	שרותים פיננסיים
הבורסה לניע בתא	פיננסי-שרותים פיננסיים-שרותים פיננסיים	שרותים פיננסיים
*הפניקס	פיננסי-ביטוח-ביטוח	שרותים פיננסיים
*הראל השקעות	פיננסי-ביטוח-ביטוח	שרותים פיננסיים
ישראלכרט	פיננסי-שרותים פיננסיים-שרותים פיננסיים	שרותים פיננסיים
*כלל עסקי ביטוח	פיננסי-ביטוח-ביטוח	שרותים פיננסיים
*לאומי	פיננסי-בנקים-בנקים	שרותים פיננסיים
*מגדל ביטוח	פיננסי-ביטוח-ביטוח	שרותים פיננסיים
מור השקעות	פיננסי-שרותים פיננסיים-שרותים פיננסיים	שרותים פיננסיים
*מזרחי טפחות	פיננסי-בנקים-בנקים	שרותים פיננסיים
מיטב השקעות	פיננסי-שרותים פיננסיים-שרותים פיננסיים	שרותים פיננסיים
*מנורה מב החז	פיננסי-ביטוח-ביטוח	שרותים פיננסיים
*פועלים	פיננסי-בנקים-בנקים	שרותים פיננסיים
*פיבי	פיננסי-בנקים-בנקים	שרותים פיננסיים
איי.סי.אל	ריאלי-תעשייה-כימיה, גומי ופלסטיק	תעשייה
אינרם	ריאלי-תעשייה-מתכת ומוצרי בניה	תעשייה
בית שמש	ריאלי-תעשייה-מתכת ומוצרי בניה	תעשייה
דלתא גליל	ריאלי-תעשייה-אופנה והלבשה	תעשייה
חברה לישראל	ריאלי-תעשייה-כימיה, גומי ופלסטיק	תעשייה
פלרם	ריאלי-תעשייה-כימיה, גומי ופלסטיק	תעשייה
קבוצת אקרשטיין	ריאלי-תעשייה-מתכת ומוצרי בניה	תעשייה
שטראוס	ריאלי-תעשייה-מזון	תעשייה
שפיר הנדסה	ריאלי-תעשייה-מתכת ומוצרי בניה	תעשייה
תורפז	ריאלי-תעשייה-מזון	תעשייה

לשירותי EY Compvision <<