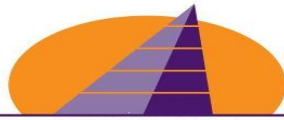


איגוד התאגידים העירוניים ברשויות המקומיות

קול קורא

**לחברות עירוניות המעוניינות להשתתף בפיילוט
תגמול עובדים בכירים**

נובמבר 2021



איגוד התאגידים העירוניים ברשויות המקומיות

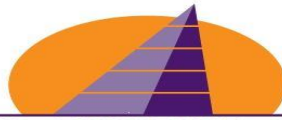
קול קורא לחברות עירוניות המעוניינות להשתתף בפיילוט בנושא "תגמול עובדים בכירים"

א. רקע ותיאור ההליך

1. איגוד התאגידים העירוניים ברשויות המקומיות (להלן: "האיגוד") הינו עמותה רשומה כדין המאגדת את התאגידים העירוניים הפעילים בישראל במטרה לפתח ולקדם את התחומים בהם פועלים התאגידים העירוניים.
2. במסגרת פעילותו לשיפור וקידום החברות העירוניות ומתוך רצון לתגמל עובדים בכירים מצטיינים ולקדם הבאת כוח אדם איכותי ומוכשר לתאגידים העירוניים ולשמרו, פעל האיגוד למול הממונה על השכר במשרד האוצר לשם הוצאה לפועל של מתכונת תגמול עובדים בכירים בחברות עירוניות.
3. בעקבות זאת, אישר אגף הממונה על השכר במשרד האוצר הפעלת תכנית הרצה (פיילוט) לתגמול עובדים בכירים בחברות העירוניות שייערך בשנת 2022 (להלן: "הפיילוט") וזאת מכוח מכתב הממונה על השכר מיום 28.11.2021 שכותרתו "פיילוט תגמול בכירים בחברות עירוניות לשנת 2022" (להלן: "החוזר"). העתק החוזר מצ"ב **כנספח 1'** לקול קורא זה.
4. **הממונה על השכר אישר כי האיגוד יערוך וינהל את הליך בקשת ההשתתפות של החברות בפיילוט וזאת בהתאם להוראות החוזר וההבהרות.**
5. חברות עירוניות (גם כאלה שאינן חברות באיגוד) העומדות בתנאי הסף המפורטים בחוזר ובהבהרות ואשר יפורטו להלן, מוזמנות בזאת להגיש מועמדותן להשתתף בפיילוט.
6. יובהר כי לפיילוט ייבחרו עד 10 חברות בלבד בהתאם למפורט בחוזר ובפרק ה'להלן.
7. **במקרה של סתירה בין הוראות קול קורא לזה לבין החוזר, יגברו הוראות החוזר.**
8. הליך זה אינו מכרז ודיני המכרזים לא חלים עליו.

ב. תנאי הסף להשתתפות בפיילוט

9. על מנת להשתתף בפיילוט על החברה לעמוד בכל התנאים הקבועים בסעיף 6 לחוזר (על תתי סעיפיו).
10. על החברות המבקשות להשתתף בפיילוט להצהיר על עמידתן בתנאי הסף המפורטים בחוזר. חברה אשר לא עומדת בתנאי הסף האמורים או לא תצרף את המסמכים הנדרשים, לא תוכל להשתתף בפיילוט ובקשתה תיפסל. הודעה על הפסילה ועל עילת הפסילה תימסר לחברה.



איגוד התאגידים העירוניים ברשויות המקומיות

ג. מסמכים שיש לצרף לבקשה

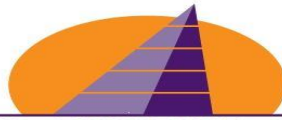
11. במסגרת הגשת הבקשה להשתתפות בפיילוט, על החברה לצרף את טופס הגשת הבקשה והוכחת עמידה בתנאי הסף להשתתפות בפיילוט בנוסח המצ"ב **פנספח 2** להליך זה תוך צירוף כל המסמכים המצוינים על גבי הנספח.
12. יובהר כי כל חברה רשאית להגיש מועמדות **לעד 2 קטגוריות** מבין הקטגוריות המוזכרות בסעיף 7.2. למען הסר ספק יובהר כי חברה לא תוכל להיבחר ביותר מקטגוריה אחת. חברה שהגישה מועמדות ל-2 קטגוריות ונבחרה בהגדלה שנערכה, מועמדותה במסגרת הקטגוריה הנוספת תוסר מיידית, הכל כמפורט בהרחבה בחוזר.
13. יובהר כי מילוי הבקשה להשתתפות בפיילוט יבוצע אך ורק על גבי טופס הגשת הבקשה (נספח 2). בקשות שלא יוגשו בהתאם לטופס הגשת הבקשה ו/או שיכללו מחיקות או שינויים על גביו לא יידונו וייפסלו.
14. הצוות המקצועי (כהגדרתו להלן) אשר ימונה לבחינת ההצעות רשאי לבקש השלמות נדרשות ומידע נוסף לצורך בחינת הבקשות ובהתאם לשיקול דעתו.

ד. מועד ואופן הגשת ההצעות

15. את הבקשות יש להגיש עד ליום 19.12.21 לא יאוחר מהשעה 16:00 בתיבת פניות שתוצב במשרדי האיגוד בכתובת חשמונאים 100 ת"א קומה 8. על המעטפה יש לכתוב "קול קורא לחברות עירוניות המעוניינות להשתתף בפיילוט תגמול עובדים בכירים". בקשה שתגיע לאחר המועד האמור לא תילקח בחשבון במסגרת בחינת הבקשות.
16. שאלות בקשר עם קול קורא זה על נספחיו ניתן להעביר לדוא"ל noa@eba-law.co.il ולוודא הגעתן במייל חוזר או בטל' 03-5600111 וזאת עד לא יאוחר מיום 8.12.21 בשעה 14:00.
17. תשובות לשאלות עקרוניות של המשתתפים יועלו בתוך זמן סביר לאתר האיגוד בכתובת [http://www.calalit.org.il/](http://www.calalit.org.il).
18. יובהר כי על אחריות המשתתפים לוודא, טרם המועד האחרון להגשת הצעות, האם פורסם באתר האיגוד מענה לשאלות המשתתפים או האם הפיץ האיגוד מסמך שינויים והבהרות מטעמו. לא תשמע כל טענה מטעם משתתף אשר לא היה מודע לפרסום כאמור.

ה. אופן בחירת החברות להשתתפות בפיילוט

19. בפיילוט יכללו כאמור עד 10 חברות עירוניות, כאמור בסעיף 7 לחוזר (על תתי סעיפיו).
20. האיגוד ימנה צוות מקצועי אשר יורכב מעורך דין ורו"ח (להלן: "הצוות המקצועי") אשר ייתן מענה לשאלות הבהרה שיתקבלו במסגרת ההליך ויבחן את עמידת הבקשות בתנאי הסף להליך. החלטת הצוות המקצועי תהיה סופית. הצוות המקצועי יתעד את החלטותיו.



איגוד התאגידים העירוניים ברשויות המקומיות

21. לאחר קביעת הצוות המקצועי בדבר עמידה או אי עמידת הבקשות בתנאי החוזר, ימסור הצוות המקצועי את הממצאים לאיגוד.
22. ככל שבקטגוריה מסוימת יהיה מספר רב יותר של חברות עירוניות העומדות בתנאי הסף מהמספר הנקוב בכל קטגוריה, הבחירה תערך באמצעות הגרלה שתיערך בין החברות שעמדו בתנאי הסף. ההגרלה תפוקח ע"י רו"ח. נציגי החברות העירוניות המשתתפות בהגרלה יקבלו מידע בדבר מועד ומיקום ההגרלה והם יהיו זכאים להיות נוכחים במהלכה (ככל שיהיו מעוניינים בכך). בהגרלה ינכחו גם נציג מאגף השכר במשרד האוצר ונציג מאגף תאגידים עירוניים במשרד הפנים.
23. בתום ההליך ולאחר קיום ההגרלה (ככל שתקיים) יודיע הצוות המקצועי להנהלת האיגוד ולמשתתפי ההליך על החברות שייכנסו לפיילוט. משתתפי ההליך שלא ייבחרו לפיילוט יקבלו הודעה על כך.
24. על החברות שנבחרו להשתתף בפיילוט לבצע את כלל הפעולות הנדרשות מכוח החוזר בכדי להתחיל בפיילוט, לרבות קבלת אישור דירקטוריון החברה להשתתפות בפיילוט תוך לא יאוחר מ-14 ימים מיום קבלת ההודעה על הזכייה וכן, את אישור אגף השכר במשרד האוצר כמפורט בחוזר. **ככל שאישור דירקטוריון החברה לא יימסר לאיגוד התאגידים בתוך 14 ימים ממועד ההודעה על הזכייה, תבוטל אוטומטית השתתפות החברה ובמקומה תיבחר חברה אחרת באותה קטגוריה, בהתאם לתוצאות ההגרלה.**

ו. כללי

25. האמור בקול קורא זה מהווה תמצית התנאים להשתתפות ואופן בחירות החברות הזוכות. **על החברות העירוניות לקרוא את החוזר במלואו על כל תנאיו.**
26. במקרה של סתירה בין הוראות קול קורא לזה לבין החוזר, יגברו הוראות החוזר.
27. יובהר כי לאיגוד ולהנהלת האיגוד לא נתון כל שיקול דעת בקשר עם בחינת ההצעות והכל ייעשה באמצעות הצוות המקצועי ובדיוק בהתאם לקבוע בחוזר.

בברכה,

יצחק בורבא, יו"ר האיגוד

תוכן עניינים

מס'	שם הנספח	עמ'
1	פיילוט תגמול בכירים בחברות העירוניות לשנת 2022 (002)	7
2	נספח 2 טופס בקשה להשתתפות מעודכן	23

נספח 1

**פיילוט תגמול בכירים בחברות
העירוניות לשנת 2022 (002)**

עמ' 7



כ"ד בכסלו התשפ"ב
28 בנובמבר 2021
ש.כ. 2021-42471

לכבוד:

מר יצחק בורבא

יו"ר איגוד התאגידים העירוניים

ברשויות המקומיות

הנדון: פיילוט תגמול בכירים בחברות עירוניות לשנת 2022

מבוא:

1. בהמשך לדיונים שנערכו עם איגוד התאגידים העירוניים בנושא עידוד מצוינות ותגמול עובדים בכירים בחברות עירוניות, להלן פירוט מודל תגמול המאושר 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 בעלי 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 הפריור והטמעת מודלים של תגמול לפי ביצועים ועמידה ביעדים, במגזר הציבורי בכלל, ובשלטון המקומי בפרט.

3. הגדרות:

- 3.1. **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;
- 3.2. **עובד בכיר** - עובד המועסק בחוזה אישי לעובדים בכירים לפי הכללים שקבע אגף השכר במשרד האוצר, ושהינו מנכ"ל או סמנכ"ל (ככל שבחברה לא מועסק סמנכ"ל, מנהל אגף ובלבד שהוא בכפופות ישירה למנכ"ל). למען הסר ספק יובהר כי תפקידים כגון: עוזר/ת המנכ"ל, יועץ/ת המנכ"ל ראש/ת מטה המנכ"ל וכו' לא יכללו בפיילוט מודל התגמול.
- 3.3. **וועדת תגמול**- כקבוע בסעיף 118א לחוק החברות, התשנ"ט-1999 המצורף כנספח א'. מקום בו נכתב "דירקטור חיצוני" יבוא "נציג הרשות המקומית מקרב הציבור אשר כשירותו אושרה על ידי הוועדה לבחינת כשירות מינויים בהתאם לתקנות העיריות (נציגי העיריה בתאגיד עירוני), תשס"ו-2006".
- 3.4. **מענק מצוינות**- מענק שקלי, שנתי, חד פעמי המשולם בגין עמידה ביעדי החברה.
- 3.5. **תקופת הפיילוט**- מודל התגמול יפעל במתכונת פיילוט אשר ימשך שנה אחת, מיום 01.01.2022 ועד ליום 31.12.2022.

- 3.6. פריפריה- על פי מדד הפריפריאליות של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה משנת 2015 (רמה חמש ומטה).
- 3.7. המחזור הכספי – לפי הצהרה חתומה על ידי רואה החשבון המבקר של החברה המתייחסת למחזור הכספי החציוני של החברה העירונית על פי דוח כספי מבוקר עבור השנים 2017-2020.
- 3.8. החלטת דירקטוריון- בכל מקום בו נזכרת במכתבנו החלטת דירקטוריון, יובהר כי מדובר בהחלטה שהתקבלה כדין.
4. מדידת 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 עקרונית של דירקטוריון החברה המשתתפת בדבר אימוץ כל העקרונות המפורטים במכתב זה. עוד יתחייב הדירקטוריון בהחלטתו העקרונית, לפעול לפי עקרונות המודל אם ייבחר להשתתף בפיילוט.
- 6.2. העתק מהחלטתו העקרונית של הדירקטוריון תתקבל עד לא יאוחר מ-14 ימים לאחר שנמסרה לחברה הודעה כי נבחרה להשתתף בפיילוט (אין מניעה לקבל את החלטת הדירקטוריון גם לפני הגשת הבקשה להשתתף בפיילוט). מובהר כי המועד לקבלת החלטת דירקטוריון הוא סופי ולא יינתנו אורכות בעניין זה מכל סיבה שהיא. לא התקבל אישור הדירקטוריון כאמור, תבוטל ההשתתפות של החברה בפיילוט והזכות להשתתפות בפיילוט תועבר לחברה אחרת.
- 6.3. ככל שהחברה תיבחר להשתתף בפיילוט, יקבע הדירקטוריון (במידה והחברה תיבחר להיכלל במסגרת הפיילוט) מדיניות תגמול מותנה ביצועים וכן יקבע יעדים ומדדים לחברה ויעביר העתק מקביעותיו כאמור לממונה על השכר באוצר וזאת לא יאוחר מהמועד הקבוע בסעיף 8.2 למכתב.
- יובהר כי אישורו של אגף השכר מהווה תנאי להחלת מודל התגמול בחברה.
- 6.4. דירקטוריון החברה קיים בכל אחת מחמש השנים הקלנדריות האחרונות (2016 עד 2020) לפחות שתי ישיבות דירקטוריון.
- 6.5. הדירקטוריון יתחייב בהחלטה לקיים לפחות 4 ישיבות בכל שנה קלנדרית החל משנת 2022 ואילך.
- 6.6. החברה הוציאה בכל אחת מחמש השנים האחרונות דו"ח כספי שנתי מבוקר, שאושר בידי דירקטוריון החברה.
- 6.7. החברה הסדירה, או תתחייב להסדיר את תנאי השכר וההעסקה של כלל עובדי החברה (בכירים ולא בכירים), מול אגף השכר והסכמי עבודה, ובהתאם לחוזרי הממונה על השכר, וזאת מכח סמכות שהואצלה לממונה על השכר בחוק יסודות התקציב התשמ"ה-1985, במהלך תקופת הפיילוט, ותתחייב לשתף פעולה באופן מלא עם אגף השכר בעניין זה. התחייבות להסדרת השכר ותנאי ההעסקה לכלל העובדים בחברה הינה תנאי לכניסה לפיילוט.
- 6.8. 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.
- 6.9. החברה מתחייבת להעביר דיווח לממונה על השכר במסגרת תיקון 16 לחוק יסודות התקציב בתוך שלושה חודשים מיום תחילת הפיילוט.
- 6.10. לחברה קיימים תוכנית עבודה ותקציב לשנת 2022.
- 6.11. לחברה יש מבקר פנים. 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). ההעסקה של מבקר הפנים יכולה להיות ישירה או באמצעות נותן שירות, לפי החלטת דירקטוריון החברה.
- 6.12. חברות לתועלת הציבור / תרבות ופנאי / ספורט / חינוך בלתי פורמאלי / רווחה (להלן: "חברה לתרבות ופנאי") – תידרש התחייבות החברה (שתתקבל בהחלטת דירקטוריון) שלא תהיה העלאה בתעריפי השירותים שניתנים בשל החלת מודל התגמול.
- 6.13. החברה צפויה להציג רווח נקי חיובי בדו"ח השנתי של 2021 וזאת על בסיס מאזן בוחן. יובהר כי חברות לתועלת הציבור וחברות לתרבות ופנאי ידרשו להראות כי לא נרשם רווח נקי שלילי בדוחותיהן.
- 6.14. החברה לכל הפחות מאוזנת בדו"ח המבוקר והמאושר ליום 31.12.2020 או שההפסד הנקי בדו"ח המבוקר לשנת 2020 אינו עולה על 5% מסך הכנסותיה.
- 6.15. לחברה מחזור כספי של לפחות 10 מל"ש"ח.
- 6.16. לחברה אין גרעון מצטבר בשיעור העולה על 2% מסך מחזור הכנסותיה.
- 6.17. אחוז הוצאות הנהלה וכלליות בחברה לא עולה על השיעור המרבי שנקבע בהנחיות החשב הכללי ורשם העמותות.
- 6.18. החברה הסדירה, או תתחייב בהחלטת דירקטוריון לפתוח בהליך אסדרה ואישור תקנון החברה והמבנה הארגוני של החברה, אל מול אגף בכיר לתאגידיים עירוניים במשרד הפנים. זאת, במהלך תקופת הפיילוט.

7. אופן בחירת החברות המשתתפות בפיילוט:

- 7.1. איגוד התאגידיים העירוניים יפרסם הודעה בדבר הפיילוט באופן פומבי ושקוף ויציע לכל חברה עירונית המעוניינת בכך ועומדת בתנאי הסף להגיש בקשה להשתתף בפיילוט. בהמשך לכך, האיגוד ירכז את בקשות ההצטרפות של חברות עירוניות ויבחן את עמידתן בתנאי הסף. למען הסר ספק, הפרסום יפנה גם לחברות עירוניות שאינן חברות באיגוד התאגידיים 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 לפחות אחת בפריפריה.
- 7.2.2. שלוש חברות "בינוניות" בעלות מחזור כספי בסך של בין 50 מיליון ש"ח ועד 100 מיליון ש"ח, מתוכן לפחות חברה אחת לתרבות (חל"צ).
- 7.2.3. שתי חברות של מועצות מקומיות, מתוכן לפחות אחת בפריפריה.
- 7.2.4. חברה אחת לתרבות ופנאי (מלבד חברה "בינונית" לתרבות בהתאם לסעיף 7.2.2).
- 7.2.5. חברה אחת השייכת למועצה אזורית.
- 7.3. כל חברה תהיה רשאית להגיש מועמדותה להשתתפות בפיילוט בעד 2 קטגוריות בלבד.
- 7.4. האיגוד יערוך פרוטוקול של החברות שהגישו מועמדות תוך פירוט עמידתן בתנאי הסף והקטגוריה שאליה ניגשו. ככל שחברה לא עמדה בתנאי הסף, יפורט התנאי שבו לא עמדה ותימסר על כך הודעה לחברה.
- 7.5. ככל שבכל אחת מהקטגוריות האמורות לעיל תהינה יותר חברות שעמדו בתנאי הסף מאשר מספר החברות הקבוע בסעיף 7.2 על תת סעיפיו, הבחירה ביניהן תערך באמצעות הגרלה שוויונית. איגוד התאגידיים יערוך את ההגרלה והיא תפוקח ע"י רו"ח חיצוני. ההגרלה תבצע בנוכחות נציג אגף השכר ונציג משרד הפנים. סדר ההגרלה יהיה כזה בו ראשית יוגרלו חברות השייכות למועצות אזוריות כאמור בסעיף 7.2.5 ולאחר מכן הגרלה לפי סעיף 7.2.4 וכך הלאה, עד לבחירת החברות מכוח סעיף 7.2.1. חברה שהגישה מועמדות תחת 2 קטגוריות, ונבחרה באחד הסיבובים בהגרלה, תוסר מרשימת החברות המשתתפות בסיבובי ההגרלות הבאות.



חלק ב': תנאי זכאות למענק וכללי תשלומי

8. אופן קביעת מדיניות התגמול והמדדים והיעדים במסגרת הפיילוט:

- 8.1. המדדים והיעדים שייקבעו יהיו מבוססים על תכניות העבודה של החברה.
- 8.2. דירקטוריון החברה ימנה וועדת תגמול כהגדרתה לעיל. כל חברה תגדיר מדדים ויעדים בהתאם לשלושה סוגי מדדים כפי שיפורט בהרחבה להלן, וזאת עד ליום 28.02.2022. וועדת התגמול תהיה אחראית על הגדרת המדדים והיעדים והם יאושרו על ידי דירקטוריון החברה.
- 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 מדד.
- 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 וועדת התגמול יקבעו 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 בתגמול. 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 ולא יאוחר מהמועד הקבוע בסעיף 8.2 לעיל. כמו כן תדווח החברה האם כללה אירועים שינוטרלו, ומהם אירועים אלו.

9. מדדים ויעדים:

המודל יכלול שלושה סוגים של מדדים:

- א. מדד עמידה ביעדי החברה;
 - ב. מדד עמידה ביעדים אגפיים/חטיבתיים/ תחומי הפעילות שתחת ניהולו של העובד (עבוד עובד אינו מנכ"ל).
 - 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 ישיקפו 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 תבסס 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 שתינתן 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.
- 9.7. 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.
- 9.8. מדדי החברה ויעדיה יאושרו על ידי דירקטוריון החברה, יובאו לידיעת העובדים והיו מבוססים על תכניות העבודה והתקציב של החברה.
- 9.9. מדדי האגף/חטיבה ויעדיה יאושרו על ידי דירקטוריון החברה.

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'.
- 10.9.

11. הערכה אישית:

- 11.1. הערכת עובד תתבסס 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.
- 11.3. העובדים ידורגו באופן יחסי - כך שהפעל בין הבכיר הזכאי לתגמול הגבוה ביותר לבין



- הבכיר הזכאי לקבל את התגמול הנמוך ביותר לא יפחת ממחצית המשכורת. מספר המענקים הממוצע שישולם לעובדים הזכאים 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.
- 11.4. סמנכ"לים יוערכו רק על ידי מנכ"ל החברה.
- 11.5. מנכ"ל החברה יוערך ע"י דירקטוריון החברה בהתאם לטופס הערכה מובנה מראש שיקבע בתחילת הפילוט על ידי הדירקטוריון.

12. חישוב סך המענק לעובדים

- 12.1. וועדת התגמול תבחן את עמידת העובדים במדדים שנקבעו ותקבע האם העובדים עמדו במדדים שנקבעו ואת הציון שנקבע לעמידה ביעדים. כמו כן, תבחן וועדת התגמול את ההערכה האישית שניתנה לעובדים.
- 12.2. חישוב התגמול יבוצע כאמור באופן משתנה, מבוסס ביצועים, התלוי במידת העמידה ביעדי החברה, יעדי האגף, יעדי העובד והערכת העובד (לפי העניין).
- 12.3. לאחר שקלול הציון שניתן במדדים וההערכה האישית, תעניק וועדת התגמול ציון לעובדים ותקבע את גובה המענק שיינתן לכל אחד מן העובדים בהתאם לכללי המפורטים בחוזר זה. סכומי המענקים יקבעו באופן ההולם את השונות בביצועים ובהערכת המנהלים הבכירים.
- 12.4. החלטת וועדת התגמול על תשלום התגמול תהיה טעונה אישור הדירקטוריון.
- 12.5. סכום המענק המקסימלי לעובד לא יעלה על שלוש משכורות אשר יחושבו על בסיס השכר הקובע לפיצויי פיטורין של העובד הזכאי כהגדרתו להלן (להלן: "המענק").
- 12.6. הפער בין הבכיר הזכאי לתגמול הגבוה ביותר לבין הבכיר הזכאי לקבל את התגמול הנמוך ביותר בחברה משתפת, לא יפחת ממחצית המשכורת.
- 12.7. 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 $2 * 30,000 + 25,000 * 2 = 150,000$ ₪.
- 12.8. לצורך הדוגמא, דירקטוריון החברה קבע שהחברה עמדה ב-70% מיעדיה. במקרה זה, סך התקציב לחלוקה לא יעלה על $150,000 * 70\% = 105,000$ ₪.

13. אופן תשלום המענק:

- 13.1. 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.
- 13.2. 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.
- 13.3. המענק יינתן כמכפלה של משכורות לפיצויי פיטורין כמפורט בסעיף 15 לעיל. השכר לעניין סעיף זה הינו השכר לפיצויי פיטורין של העובד.

14. תנאים לתשלום המענק:

- 14.1. החברה תוכל לשלם לעובדים הזכאים מענק בהתאם לכללי תשלומה, וזאת רק בכפוף לעמידה בתנאים המצטברים הבאים:
- 14.1.1. קבלת אישור הדירקטוריון בדבר עמידת החברה בתוכנית התגמול וביעדים שנקבעו במסגרתה, כקבוע בסעיף 8 לעיל.
- 14.1.2. החברה המשתתפת בפילוט לא אישרה במהלך התקופה המזכה מתן מענקים, תשלומים, תוספות שכר וכיוצא בזה, שעלולים לעלות כדי תשלומים חורגים, מבלי שאלו אושרו מראש ובכתב על ידי הממונה על השכר.



- 14.1.3. החברה מינתה מבקר פנימי כפי שהתחייבה לעשות בהתאם לסעיף 6.9 למכתבי זה. החברה תצרף את החלטת הדירקטוריון שבה מונה המבקר.
- 14.1.4. החברה פעלה להסדרת תנאי ההעסקה ושכר עובדיה אל מול הממונה על השכר כפי שהתחייבה לעשות בהתאם לסעיף 6.6 למכתבי זה.
- 14.1.5. החברה פעלה להסדרת מבנה הארגוני ותקנון החברה אל מול משרד הפנים.
- 14.1.6. החברה קיבלה אישור מראש ובכתב של הממונה על השכר לתשלום המענק.
- 14.1.7. החברה בעלת יכולת תזרימית וכלכלית לשלם את המענק במועד התשלום, ובכלל זה:
- 14.1.7.1. העדר תזרים מזומנים שלילי מתמשך מפעילות שוטפת.
- 14.1.7.2. יכולת תקציבית לשלם את המענק במועד התשלום. בנוסף, תשלום המענק לא יגדיל גרעון תקציבי או ייצור גרעון תקציבי.
- 14.1.7.3. תשלום המענק לא יעביר את החברה להפסד נקי בדוחותיה הכספיים.
- 14.1.7.4. העדר ספקות משמעותיים להמשך פעילותה של החברה כעסק חי.
- 14.1.7.5. 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.
- 14.1.7.6. דירקטוריון החברה יבחן את הצורך בתנאי סף נוספים, אשר עמידה בהם תהיה תנאי מחייב למתן המענק.
- 14.1.7.7. עמידה בציון סף ו/או יעדי סף כפי שייקבעו על ידי הדירקטוריון, ככל שאלה ייקבעו.

15. מועד התשלום:

- 15.1. המענק ישולם לאחר קבלת אישור מראש ובכתב מהממונה על השכר.
- 15.2. המענק ישולם לעובד הבכיר לגבי תקופת הפיילוט לא יאוחר משלושה חודשים לאחר מועד אישור הדוחות הכספיים השנתיים (להלן: "מועד התשלום") ובכפוף להחלטת הדירקטוריון.
- 15.2.1. תשלום המענק לעובד/ת השוהה בחופשת לידה והורות כהגדרתה בסעיף 6ב(1) לחוק עבודת נשים, התשי"ד-1954 יבוצע במשכורת הראשונה שתשלום לו עם חזרתה/ו לעבודה ולכל המאוחר במשכורת שלאחריה.

16. זכאות:

- עובד אשר עמד בכללים המפורטים במכתבי זה, יהיה זכאי למענק בהתקיים התנאים הבאים:
- 16.1. 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.
- 16.2. 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 בייעדים לפי העניין ובהתאמה ובאישור הממונה על השכר.
- 16.3. העובד עמד בתנאי מדיניות התגמול שנקבעו על ידי דירקטוריון החברה, כמפורט במכתב זה.
- 16.4. 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.
- 16.5. 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.
- 16.6. אין לערוך שינויים בהסכם ההעסקה של העובד. מדיניות התגמול איננה חלק מהסכם ההעסקה של העובד.



17. השבה במקרה של טעות:

- 17.1. ככל שיסתבר כי שולם מענק שנתי או חלק ממנו לעובד בכיר, על בסיס נתונים, לרבות נתונים מהדוחות הכספיים, שהתבררו לאחר מכן כמוטעים או כוזבים, או שיסתבר כי מידע מוטעה שימש בסיס לתשלום המענק, ישיב העובד הבכיר לחברה את כספי המענק.
- 17.2. ההשבה תבצע 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.
- 17.3. על דירקטוריון החברה לקיים מעקב אחר נושא זה וכן לקבוע את סכום המענק שיושב על ידי העובד והכל באישור הממונה על השכר.
- 17.4. 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 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.
- 17.5. השבה כמתואר בסעיף זה תבצע בהתאם להוראות חוק הגנת השכר ומשכר הנטו של העובד ולא יותר מ- 25% ממשכורתו החודשית.

18. 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,



מר יהונתן פת
סגן בכיר לממונה על השכר

העתק:

מר קובי בר-נתן - הממונה על השכר, משרד האוצר
מר יאיר הירש - מנכ"ל משרד הפנים
מר שלמה דולברג - מנכ"ל מרכז השלטון המקומי
מר דודי ספיר - מנהל אגף בכיר לתאגידים עירוניים, משרד הפנים
מר איתי פלומבו - סגן מנהל אגף בכיר תאגידים עירוניים, משרד הפנים
גב' גלי אמיר - מנהלת תחום בכיר, משרד האוצר
עו"ד אביטל כהן, אגף השכר והסכמי עבודה, משרד האוצר
עו"ד מיכל רוזנבוים, עו"ד יניב בריטשטיין, יועצים משפטיים לאיגוד התאגידים העירוניים



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 המחוייבים.

(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(ג1)(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 ייכללו 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 המחוייבים;

(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 ;
- (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.

נספח ב' - דוגמא למדדים ויעדים

יעדים מוצעים
גידול במחזור הכנסות
גידול ברווח תפולי
גידול ברווח גלמי
גידול בהכנסות עצמיות
צמצום היקף משחרת
צמצום באחוז הוצאות שכר וכלליות מסך המחזור
גידול בתחומי פעילות החברה
גידול בחס של נכסים שטפים חלקי התחייבויות שטפת
פניה ויישום נהלי עמדה
נושאי איכות סביבה וקיימות (ככל שלווני)
צמצום שימוש בחומרים מזהמים - ככל שלווני
צמצום צריכה משרדית - ניר חד פנמי וכו - ככל שלווני
שימוש בחומרים ממוחזרים
לחברות פרוייקטיות- תשתית
עמידה באבני דרך בפרוייקטים
עמידה בתקציב בפרוייקט
SOX

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 כוללים 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

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 לפיקוח 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 לניהולם 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 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.

נספח 2

נספח 2 טופס בקשה להשתתפות
מעודכן

עמ' 23



איגוד התאגידים העירוניים ברשויות המקומיות

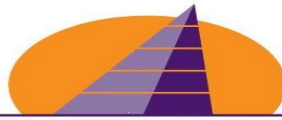
נספח 2

הנדון: טופס הגשת בקשה להשתתפות בפיילוט תגמול בכירים בחברות עירוניות ותצהיר להוכחת עמידה בתנאי הסף

אנו הח"מ מר/גב' _____ נושא/ת ת.ז. _____ נושא/ת ת.ז. _____ ו-מר/גב' _____ מורשי חתימה בחברת _____ (להלן: "החברה"), לאחר שהוזהרנו להצהיר את האמת וכי אם לא נעשה כן נהיה צפויים לעונשים הקבועים בחוק, מצהירים בזאת בשם החברה ומגישים את בקשתה במסגרת קול קורא להשתתפות בפיילוט תגמול בכירים בחברות עירוניות אותו פרסם איגוד התאגידים העירוניים, כדלקמן:

א. מידע ארגוני:

- שם החברה: _____
- הרשות המקומית בעלת המניות _____
- אחוז המניות בבעלות הרשות המקומית _____
- האם החברה מצויה בדרגה 5 ומטה על פי מדד הפריפריאליות של הלמ"ס משנת 2015- _____
- מספר רישום התאגיד ברשם הרלוונטי: _____
- כתובת המשרד הרשום: _____
- שם מנכ"ל החברה _____
- מספר טלפון קווי: _____ טלפון סלולארי: _____
- מספר פקסימיליה: _____
- כתובת דואר אלקטרוני (E-MAIL): _____
- איש הקשר מטעמנו הינו מר/גב' _____ מס' סלולארי: _____



איגוד התאגידים העירוניים ברשויות המקומיות

ב. סוג החברה

החברה מגישה בקשתה להשתתף בפיילוט בהתאם לקטגוריה המסומנת להלן (ניתן לסמן עד 2 קטגוריות בלבד):

סוג החברה אליו מגיש המשתתף הצעתו- יש לסמן X במשבצת המתאימה	חלוקת החברות להשתתפות בפיילוט
	חברה "גדולה" בעלת מחזור כספי של למעלה מ- 100 מיליון ש"ח (יבחרו 3 חברות גדולות מתוכן אחת בפריפריה).
	חברה "בינונית", בעלת מחזור כספי בסך של בין 50 מלש"ח ועד 100 מלש"ח (יבחרו 3 חברות בינוניות מתוכן חברה אחת לתרבות (חל"צ)).
	חברה של מועצה מקומית (יבחרו 2 חברות של מועצות מקומיות מתוכן אחת בפריפריה).
	חברה לתרבות (תיבחר חברה אחת לתרבות מלבד מעבר לחברה לתרבות "בינונית" כאמור לעיל).
	חברה השייכת למועצה אזורית (תיבחר חברה אחת).

*יש לצרף דוח כספי מבוקר אחרון שאושר על ידי הדירקטוריון והוגש למשרד הפנים/רשם החברות.

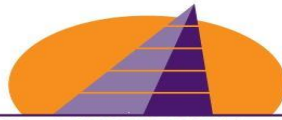
ג. הוכחת עמידה בתנאי הסף להשתתפות בפיילוט

אנו מצהירים ומתחייבים כאמור להלן:

1. ככל וניבחר להשתתף במסגרת הפיילוט, דירקטוריון החברה יקבל, תוך 14 יום מקבלת ההודעה על ההשתתפות בפיילוט כמו כן, יקבל החלטה עקרונית בדבר אימוץ כל העקרונות המפורטים בחוזר.

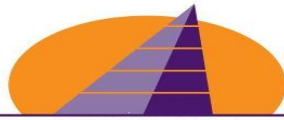
כמו כן אני מתחייבים כי ככל שהחברה תיבחר להשתתף בפיילוט, יקבע הדירקטוריון מדיניות תגמול מותנה ביצועים וכן יקבע יעדים ומדדים לחברה ויעביר העתק מקביעותיו כאמור לממונה על השכר באוצר וזאת לא יאוחר מהמועד הקבוע בחוזר.

2. דירקטוריון החברה קיים בכל אחת מחמש השנים הקלנדריות האחרונות (2016-2020) לפחות 2 ישיבות דירקטוריון.



איגוד התאגידים העירוניים ברשויות המקומיות

- * חברות חדשות שהוקמו או החלו את פעילותן אחרי 2016 נדרשות להוכיח קיום 2 ישיבות דירקטוריון במשך 3 שנים לפחות (בשנים 2016-2020).
3. דירקטוריון החברה יקיים לפחות 4 ישיבות בכל שנה קלנדרית החל משנת 2022 ואילך.
4. החברה הוציאה בכל אחת מחמש השנים האחרונות דו"ח כספי שנתי מבוקר, שאושר בידי דירקטוריון החברה.
- * חברות חדשות שהוקמו או החלו את פעילותן אחרי 2016 נדרשות להציג לפחות שלוש שנות פעילות מלאות בגינן הגישו דו"חות כספיים מבוקרים (בשנים 2016-2020).
5. החברה הסדירה את תנאי השכר וההעסקה של כלל עובדי החברה (בכירים ולא בכירים), מול אגף שכר והסכמי עבודה במשרד האוצר/החברה מתחייבת להסדיר את תנאי השכר וההעסקה של כלל עובדי החברה (בכירים ולא בכירים), מול אגף שכר והסכמי עבודה, וזאת מכוח סמכות שהוצאה לממונה על השכר בחוק יסודות התקציב תשמ"ה במהלך תקופת הפיילוט, ומתחייבת לשתף פעולה באופן מלא עם אגף השכר בעניין זה. ידוע לחברה כי ככל שהשכר לא יוסדר בתקופת הפיילוט, לא תהיה זכאות לתשלום.
6. החברה מתחייבת להעביר דיווח לממונה על השכר במסגרת תיקון 16 לחוק יסודות התקציב בתוך שלושה חודשים מיום תחילת הפיילוט.
7. לחברה קיימת תוכנית עבודה ותקציב לשנת 2022.
8. לחברה יש מבקר פנים/ אנו מתחייבים להעסקת מבקר פנים תוך 3 חודשים מיום תחילת הפיילוט ולקיום דיונים בדירקטוריון/וועדת ביקורת (לפי החלטת הדירקטוריון).
9. לא תהיה העלאה בתעריפי השירותים שניתנים בשל החלת מודל התגמול (רלוונטי רק במידה ומגיש בקשת ההשתתפות הוא חברה לתועלת הציבור / תרבות ופנאי / ספורט /חינוך בלתי פורמאלי /רווחה).
10. החברה צפויה להציג רווח נקי חיובי בדו"ח השנתי של 2021 וזאת על בסיס מאזן בוחן.
11. החברה לכל הפחות מאוזנת בדו"ח המבוקר והמאושר ליום 31.12.2020; או שההפסד הנקי בדו"ח המבוקר לשנת 2020 אינו עולה על 5% מסך הכנסותיה.
12. לחברה מחזור כספי של לפחות 10 מלש"ח.
13. לחברה אין גרעון מצטבר בשיעור העולה על 2% מסך מחזור הכנסותיה.
14. אחוז הוצאות הנהלה וכלליות בחברה לא עולה על השיעור המרבי שנקבע בהנחיות החשב הכללי ורשם העמותות.



איגוד התאגידים העירוניים ברשויות המקומיות

15. החברה הסדירה את תקנון החברה והמבנה הארגוני של החברה, אל מול אגף בכיר לתאגידים עירוניים במשרד הפנים וככל וטרם עשתה זאת, היא מתחייבת לפתוח בהליך אסדרה כאמור במהלך תקופת הפיילוט.

אנו החתומים מטה, מצהירים כי כל העובדות שמסרנו במסגרת הגשת הבקשה להשתתפות בפיילוט לרבות כל המסמכים שמסרנו במסגרת ההגשה הן אמת לאמיתה.

ידוע לנו כי האיגוד ו/או הממונה על השכר במשרד האוצר ו/או כל גוף אחר יוכל לדרוש מאיתנו מסמכים נדרשים לצורך הוכחת הצהרותינו לעיל ולצורך בחינת עמידתנו בתנאי הסף.

ידוע לנו כי מסירת פרטים לא נכונים, לרבות חלקיים, עלולה להביא לפסילת הבקשה.

חתימת מורשי החתימה וחותמת החברה

אישור

אני הח"מ, _____ עו"ד, המשמש כיועמ"ש חיצוני/פנימי (מחק את המיותר) של _____ (להלן: "החברה") מאשר/ת בזאת כי ביום _____ הופיעו בפני גב' /מר _____ המוכר לי אישית/ נושא ת.ז. _____ ומר/גב' _____ המוכר לי אישית/נושא ת.ז. _____, המכהנים כמורשי חתימה בחברה הרשאים ומוסמכים להתחייב בשם החברה ולאחר שהבינו את תוכן ומשמעות התחייבותם והצהרתם לעיל, חתמו בפניי על טופס בקשה זה.

עו"ד, _____