

תגמול בכירים בחברות נדל"ן

מאת: רו"ח קרן קיבוביץ, שותפה, מנהלת מחלקת תגמול ב- BDO Consulting Group

תקציר:

במחלקת התגמול ב- BDO Consulting Group ערכנו סקר על חבילות התגמול אשר הוענקו בשנים 2008-2014 לחמשת מקבלי התגמולים הגבוהים ביותר ב- 51 חברות ציבוריות בענף הנדל"ן¹ אשר הינן בעלות שווי הגבוה מ-100 מיליון ₪ ושהופיעו ברציפות ב-2013 וב-2014.

להלן המסקנות אליהן הגענו מניתוח הסקר:

1. שכר הבכירים הממוצע בענף ירד במהלך שנת 2014 לכ - 2 מיליון ₪, ירידה של כ - 4% ביחס לשנת 2013. זאת, על אף שהירידה שחלה במדד הנדל"ן והבינוי הינה שולית (כ - 1%).
2. בהתאם לירידה ברווח הנקי המצרפי של חברות הנדל"ן שנסקרו על ידינו בשנים 2013-2014, ירד משקלם של הרכיבים המשתנים (מענק+רכיב הוני) מ - 36% בשנת 2013 ל - 33% בשנת 2014. הירידה ברכיבים המשתנים מוסברת בחלקה ע"י ביצועים פחות טובים ובחלקה האחר ע"י יישום תיקון 20 הקובע מנגנונים מובנים מראש ותקרות אפקטיביות למענקים.
3. סך הרווח הנקי המצרפי של חברות הסקר עמד על כ - 7.2 מיליארד ₪ בשנת 2014, ירידה של כ-34% ביחס לשנת 2013. במקביל, סך התגמול שניתן למקבלי התגמולים הגבוהים ביותר בחברות הסקר עמד על כ - 480 מיליון ₪ בשנת 2014 (היווה כ - 6.6% מהרווח הנקי המצרפי), המייצג ירידה של כ - 4% ביחס לסך התגמול שניתן בשנת 2013.
4. מניתוח המגמה לאורך 7 השנים האחרונות, ניתן לראות כי השכר הקבוע גדל באופן הדרגתי עד שנת 2013 ואילו בשנה האחרונה עם התגברות הרגולציה, הפיקוח והביקורת הציבורית, המגמה התהפכה והשכר הקבוע נמצא בירידה לראשונה.
- נדגיש כי השכר הקבוע מנותק מביצועי החברה וניתן בהתבסס על ניסיונו המקצועי, כישוריו, מומחיותו והשכלתו של המנהל ועל כן ההחלטה בדבר גובה הרכיב הקבוע במקרים רבים נשענת על מחירי שוק ועל סבירותו ביחס למתחרים (Benchmark). על כן, כל שינוי ברכיב זה מהווה סממן לשינוי כללי בשוק הנובע הן מהרגולציה והן משינוי תודעתי של מקבלי ההחלטות.
5. "הנפגעים" הגדולים מהירידה ברווחי החברות, הפיקוח הרגולטורי ההדוק והרגולציה המחייבת אישור אסיפה כללית, הינם יו"ר דירקטוריון וסגן יו"ר דירקטוריון, זאת על אף ששכרם נותר גבוה מזה של יתר בעלי התפקידים האחרים. "המרוויחים" הם שכבת הסמנכ"לים: הסבר אפשרי לגידול זה הוא מנגנון מענק שנקבע מראש, בהתאם לתיקון 20 לחוק החברות, המבוסס על עמידה ביעדים אישיים שנשענו על

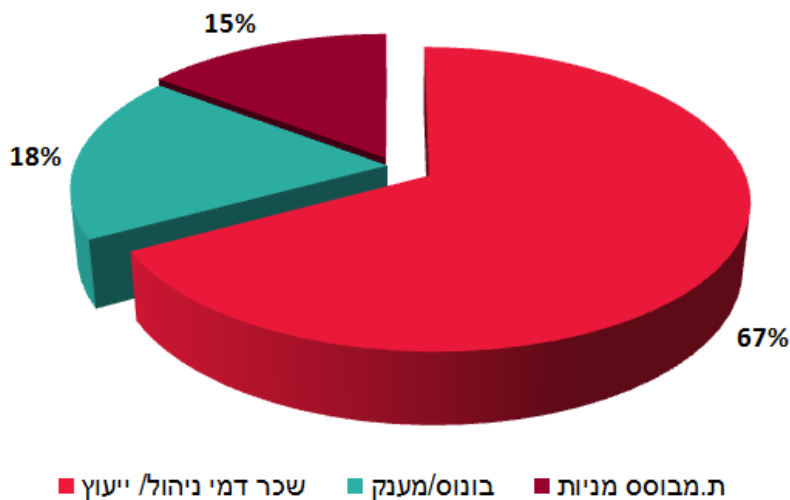
¹ בכל אחת מהשנים נסקרו חברות בעלות שווי של 100 מיליון ₪ ומעלה, נכון ל-31 לדצמבר של אותה שנה.

שיעור המכירות ולא על שורת הרווח הנקי, או על יעדים תפעוליים אחרים המנותקים מהביצועים המשתקפים בתוצאות הכספיות בטווח הקצר.

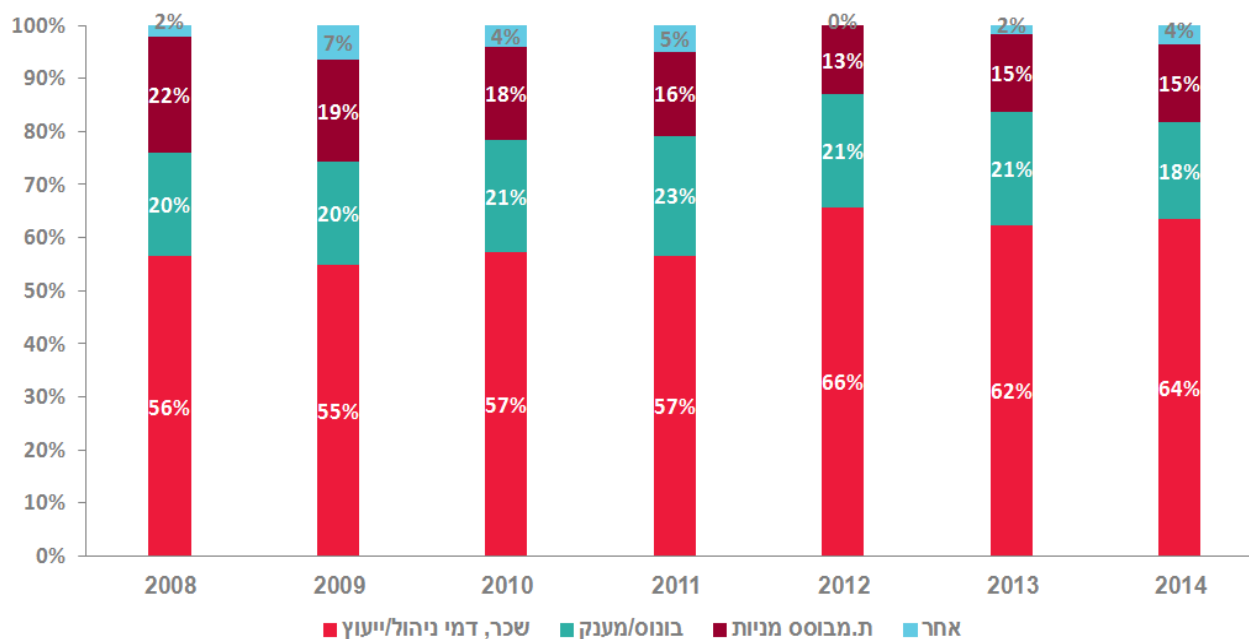
6. בניתוח החברות הכלולות הן בשנת 2013 והן בשנת 2014 המעסיקות למעלה מ - 100 עובדים, נמצא כי בשנת 2013 עלות שכר נושא המשרה המתוגמל ביותר הינה פי 38 מעלות השכר הממוצעת לעובד, בעוד שבשנת 2014 היחס היה פי 35. בנוסף, אותו היחס לשכר המינימום במשק בשנת 2013 הינה פי 79, בעוד שבשנת 2014 היחס היה פי 73. כלומר, היחסים נמצאים במגמת ירידה בשנת 2014. ירידה זו במדד הפי תואמת את העובדה שבדרגים הבכירים יותר קיים רכיב משתנה מהותי יותר ולכן לאחר הירידה בביצועי החברות והשפעת הרגולציה והביקורת הציבורית, ירד גם הרכיב המשתנה.

מרכיבי חבילות התגמול

בשנת 2014, כשני שליש מגובה התגמול הינו קבוע ואינו תלוי ביצועים וכולל שכר ו/ או דמי ניהול. השליש האחר כולל רכיבי תגמול משתנים כגון בונוס/ מענקים ותשלומים מבוססי מניות.



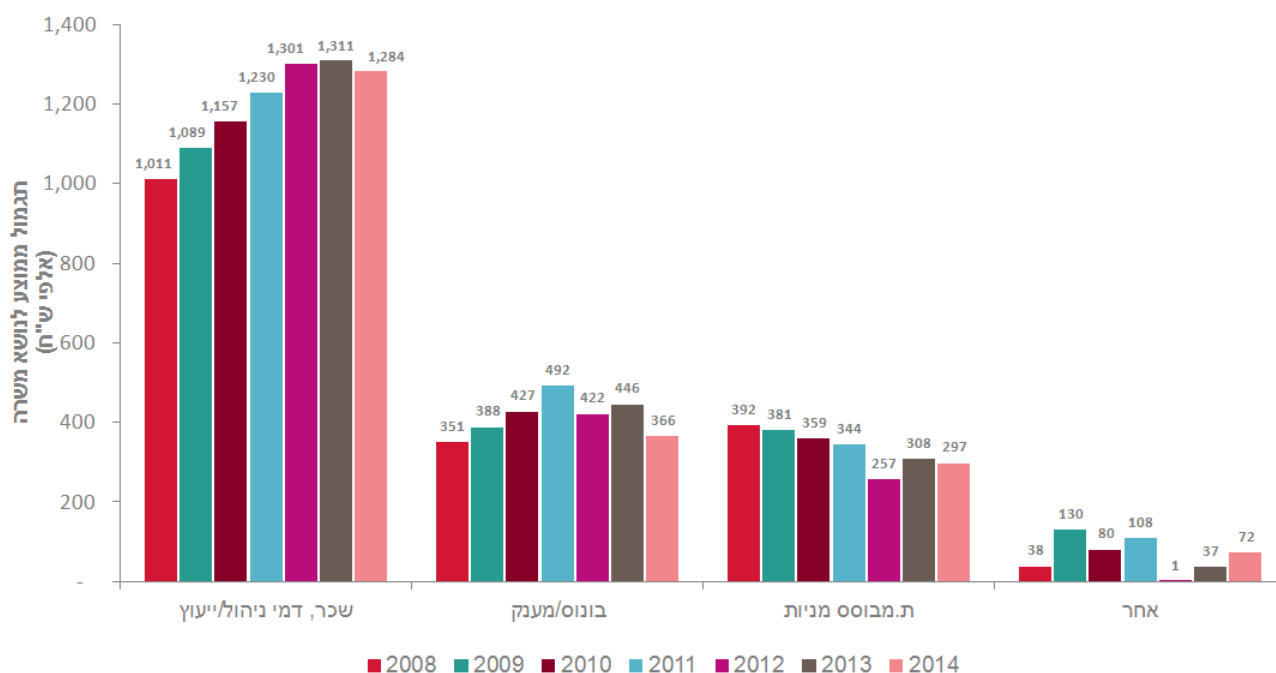
להלן התפלגות רכיבי השכר בין השנים 2008 – 2014 :



בשנים 2008 – 2011 ניתן לראות כי היחס בין רכיביה הקבועים לבין רכיביה המשתנים של חבילת התגמול הינו עקבי ועמד בממוצע על כ – 62% רכיב שכר קבוע ועל כ – 38% רכיבי תגמול משתנים וזאת בניגוד ליחס הרכיבים מסך חבילת התגמול בשנת 2012. בשנת 2012 חל גידול בשיעור רכיב השכר הקבוע ועמד על כ – 66% מסך התגמול (לעומת כ – 62% בשנת 2011) וזאת על חשבון קיטון שיעור הרכיבים המשתנים אשר עמדו על כ

– 34% (לעומת כ – 39% בשנת 2011). בשנת 2013, חלקו של רכיב השכר הקבוע ירד במעט ועמד על כ – 64%.
שנת 2014, שמרה על מגמת העלייה בחלקו של רכיב השכר הקבוע (כ – 68%) וזאת על חשבון קיטון חלקם של
רכיבי השכר המשתנים.

הגרף להלן מציג את ממוצע סך תגמול חברות המדגם על פי רכיביו בשנים 2008 – 2014 (אלפי ₪):



ניתן לראות כי הרכיבים המשתנים הממוצעים (מענק ותשלום מבוסס מניות) בשנת 2014 ירדו ביחס לשנת
2013 לעומת עלייה ברכיב האחר הכולל תנאים נלווים לשכר.

מניתוח המגמה לאורך 7 השנים האחרונות, ניתן לראות כי השכר הקבוע גדל באופן הדרגתי עד שנת 2013
ואילו בשנה האחרונה (שנת 2014) עם התגברות הרגולציה, הפיקוח והביקורת הציבורית, המגמה התהפכה
והשכר הקבוע נמצא בירידה לראשונה.

נדגיש כי השכר הקבוע מנותק מביצועי החברה וניתן בהתבסס על ניסיונו המקצועי, כישוריו, מומחיותו
והשכלתו של המנהל ועל כן ההחלטה בדבר גובה הרכיב הקבוע במקרים רבים נשענת על מחירי שוק ועל
סבירותו ביחס למתחרים (בנצי'מרק). על כן, כל שינוי ברכיב זה מהווה סממן לשינוי כללי בשוק הנובע הן
מהרגולציה והן משינוי תודעתי של מקבלי ההחלטות.

לעניין רכיב המענק, ניתן לראות כי בשנים 2008 – 2011, בהן המענקים ניתנו ברובם על בסיס שיקול דעת,
ממוצע המענקים היה במגמת עלייה.

בשנים 2008 – 2011 ממוצע הרכיב ההוני הוא כתמונת מראה לממוצע רכיב המענק ונמצא במגמת ירידה.
בשנה האחרונה ניכר כי קיימת ירידה ניכרת ברכיבים המשתנים- המענק והרכיב ההוני, שחלקה מוסברת ע"י
ביצועים פחות טובים ובחלקה האחר מוסברת ע"י יישום תיקון 20 הקובע מנגנונים מובנים מראש ותקורות
אפקטיביות למענקים.

עלות שכר ממוצעת על פי תפקיד לשנים 2013 - 2014

הטבלה הבאה מרכזת את מספר בעלי התפקידים שנכללו במדגם בשנים 2013 – 2014 ועלות שכרם הממוצעת בכל אחת מהשנים (באלפי ₪):

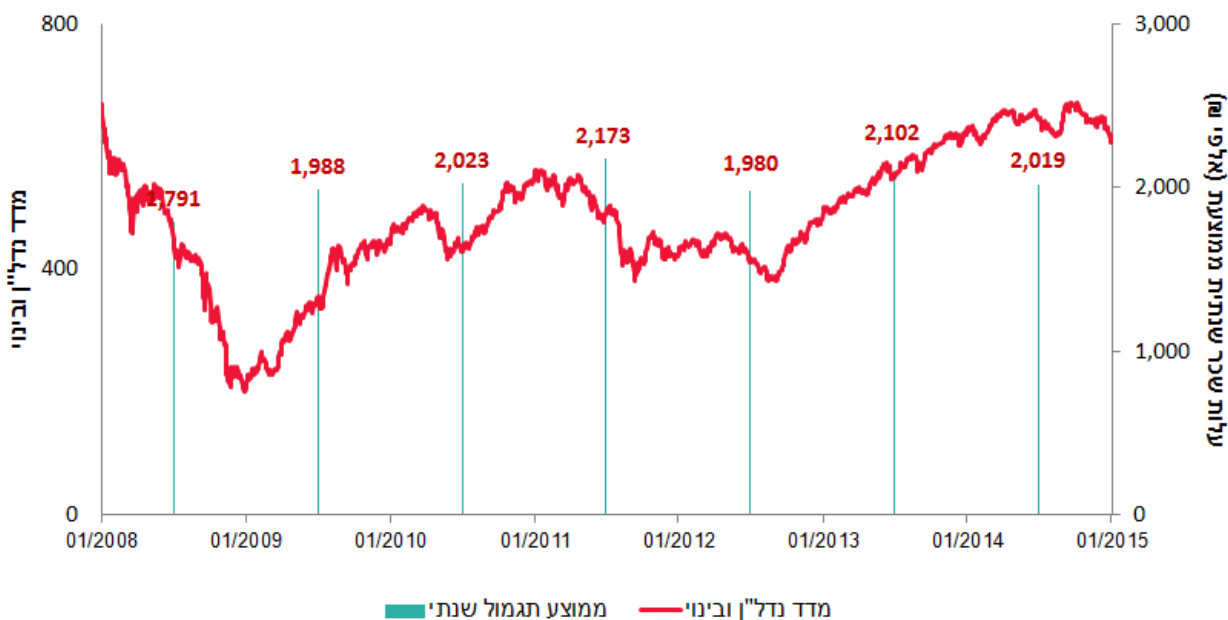
תפקיד	2014		2013		גידול/קטון בעלות השכר השנתית הממוצעת 2013-2014
	מספר בעלי תפקיד במדגם	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	מספר בעלי תפקיד במדגם	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	
יו"ר דירקטוריון	32	3,674	29	4,229	-13%
סגן יו"ר דירקטוריון	2	2,726	6	3,573	-24%
מנכ"ל	50	2,738	53	2,804	-2%
מנכ"ל חברה בת	32	2,641	33	2,615	1%
משנה למנכ"ל	5	2,792	10	2,266	23%
סמנכ"ל כספים	34	1,274	28	1,009	26%
סמנכ"ל שיווק ומכירות	7	913	1	827	10%
סמנכ"ל פיתוח עסקי	11	1,338	3	931	44%
סמנכ"ל	31	1,109	42	1,171	-5%
מנהל	13	849	15	654	30%
יועץ משפטי	3	295	3	279	6%
חשב	7	395	8	387	2%
אחר	8	528	7	533	-1%

"הנפגעים" הגדולים מהירידה ברווחי החברות, הפיקוח הרגולטורי ההדוק והרגולציה המחייבת אישור אסיפה כללית, הינם יו"ר דירקטוריון וסגן יו"ר דירקטוריון, זאת על אף ששכרם נותר גבוה מזה של יתר בעלי התפקידים האחרים. "המררוויחים" הם שכבת הסמנכ"לים. ניתן לראות כי שיעור עליית השכר המשמעותי ביותר בין השנים היא עבור סמנכ"ל פיתוח עסקי, אשר עלות שכרו הממוצעת לשנת 2014 עמדה על כ – 1.3 מיליון ₪ לעומת כ – 931 אלפי ₪ בשנת 2013. הסבר אפשרי לגידול זה הוא מנגנון מענק שנקבע מראש, בהתאם לתיקון 20 לחוק החברות, המבוסס על עמידה ביעדים אישיים שנשענו על שיעור המכירות ולא על שורת הרווח הנקי, או על יעדים תפעוליים אחרים המנותקים מהביצועים המשתקפים בתוצאות הכספיות בטווח הקצר.

ניתן להבחין כי עלות השכר הממוצעת של נושא משרה בתפקידי מנכ"ל חברה בת ואחר כמעט ואינה השתנתה בשנת 2014 לעומת שנת 2013 ועומדת על כ – 2.6 מיליון ₪ ועל כ – 0.5 מיליון ₪, בהתאמה.

תגמול בכירים ומדד:

הגרף להלן מציג את עלות התגמול הממוצעת של מקבלי השכר הגבוה בחברות המדגם ביחס לתשואת מדד נדל"ן ובינוי, בשנים 2008 – 2014:



בשנים 2012 – 2013, ניתן לראות מתאם חיובי בין העלייה במדד נדל"ן ובינוי (עלייה בשיעור של כ- 30%) לבין העלייה בשכר השנתי הממוצע לבכירים בשיעור של כ- 6%.

בשנת 2014 נשמר מתאם חיובי, אם כי בהיפוך מגמה וניתן לראות שבמקביל לירידה שחלה במדד הנדל"ן והבינוי (אם כי מדובר בירידה לא מהותית של כ- 1%), השכר השנתי הממוצע לבכירים ירד גם הוא בכ- 4%.

תגמול בכירים ביחס לרווח החברות בענף הנדל"ן והבינוי לשנים 2013 - 2014

מניתוח נתוני השכר לחברות הנכללות במדד נדל"ן ובינוי בשנים 2013 ו - 2014 ע"פ מתודולוגיית העבודה (ראה פרק מתודולוגיה - סה"כ 51 חברות), עולות המסקנות הבאות:

- סך הרווח המצרפי של חברות הסקר עמד על 11 מיליארד ₪ בשנת 2013, כאשר בשנת 2014 עמד על כ - 7.2 מיליארד ₪, ירידה של כ - 34% ביחס לשנה קודמת.
- סך התגמול שניתן למקבלי התגמולים הגבוהים ביותר בחברות אלו עמד על כ - 500 מיליון ₪ בשנת 2013, והיווה כ - 4.6% מהרווח הנקי המצרפי באותה שנה. בשנת 2014 ירד סך התגמול לכ - 480 מיליון ₪, ירידה של כ - 4%, המהווים כ - 6.6% מהרווח הנקי המצרפי באותה שנה (גידול ביחס לשנת 2013). כלומר, ניתן לראות מתאם חיובי בין ירידת הרווח הנקי המצרפי לבין ירידת סך התגמול, עם זאת, פרופורציית התגמול מהרווח הנקי בחברות אלו עלתה במהלך שנת 2014.
- מתוך 51 חברות הסקר, 25 חברות (כמחצית מחברות הסקר) הציגו רווח נקי נמוך בשנת 2014 בהשוואה לשנת 2013. הרווח הנקי המצרפי של חברות אלו, ירד בשנת 2014 בכ - 73% ותגמול הבכירים המצרפי בחברות אלו ירד גם הוא, אולם בשיעור נמוך יותר של כ - 10%. כלומר, קיים מתאם חיובי בין הירידה ברווחיות לבין הירידה בתגמול המצרפי אולם הירידה בתגמול הינה מתונה יותר ביחס לירידה ברווחיות.
- מתוך 51 חברות הסקר, 26 חברות הציגו רווח נקי גבוה בשנת 2014 בהשוואה לשנת 2013. הרווח המצרפי של חברות אלו עלה בשנת 2014 בכ - 48% ותגמול הבכירים המצרפי של הבכירים בחברות אלו עלה בשיעור של כ - 5%. כלומר, קיים מתאם חיובי בין העלייה ברווחיות לבין העלייה בתגמול המצרפי אולם העלייה בתגמול הינה מתונה יותר ביחס לעלייה ברווחיות לאור העובדה שאינה מבוססת במלואה על ביצועים.

ממצאים אלו מחזקים את המסקנה כי בשנת 2014, קיים קשר חיובי בין השיפור בביצועי החברות לעליה בתגמול המצרפי ולהיפך.

מתודולוגיה:

חברות הסקר כוללות 51 חברות הפועלות בענף הנדל"ן בעלות שווי שוק של 100 מיליוני ₪ ומעלה וכן נתוני שכר של כ-235 מנהלים בכירים בחברות שהיו זמינים לציבור למועד עריכת הסקר, לרבות נתוני שכר של נושאי משרה המכהנים בחברות דואליות.

השינויים בין שנת 2014 ל- 2013 נבחנו רק עבור חברות שהיו כלולות במדד נדל"ן ובינוי וכן בעלות שווי שוק של 100 מיליוני ₪ ומעלה הן בשנת 2013 והן בשנת 2014.

הנתונים הינם במונחי עלות וכן מייצגים היקף משרה מלאה ושנה קלנדרית שלמה (למעט היכן שלא צוין היקפי משרה). במסגרת הרכיב קבוע נכלל שכר (לרבות תנאים סוציאליים) ודמי ייעוץ/ ניהול. במסגרת הרכיבים המשתנים נכללים בונוסים, מענקים, מענקים חד פעמיים, תשלומים מבוססי מניות ותשלומים נוספים. במידת הצורך, נתוני השכר הומרו לשקלים על פי שער חליפין ממוצע בשנה הרלוונטית.

לפרטים נוספים, ניתן לפנות לרו"ח קרן קיבוביץ, שותפה, מנהלת מחלקת תגמול ב- BDO Consulting Group בטלפון: 03- 6389317 או בדוא"ל: kerenk@bdo.co.il.