

העומס בתפקידי הדירקטוריון המודרני, ניהול
ישיבות דירקטוריון וקבלת החלטות תחת
האילוצים היחודיים לו
הכשרה מיוחדת למשרד האוצר

איילת נחמיאס-ורבין, עו"ד
דירקטורית ומומחית לממשל תאגידי

© Good Vision כל הזכויות שמורות

מדוע אנו עוסקים בשאלת תפקידו של הדירקטוריון ?

- שינוי עמוק במקומו הציבורי של המגזר העסקי
- תפיסה שונה לחלוטין של תפקיד הדירקטור כיהוד והדירקטוריון כקבוצה
- רגולציה מרובה יותר הממוקדת בשינוי התרבות הארגונית בחברות ציבוריות – המזמנת אינספור אתגרים
- מורכבות אינהרנטית בין האורגנים השולטים בחברה
- התייחסות לא רק לבעלי מניות, בעלי שליטה ומנהלים אלא ניהול עבודת הדירקטוריון דרך פריזמה של מחזיקי עניין
- ציפיה לשליטה בארגון באמצעות מושג ניהולי מתכלל בשם

הממשל התאגידי

מהו הממשל התאגידי ואיזה שינוי הוא חולל בתפיסת תפקיד הדירקטור

- מידת השליטה של הדירקטוריון וההנהלה בנעשה
בחברה; בכל הרמות – מההנהלה ועד השומר בכניסה;
מידת ההקפדה על שמירת החוק והנהלים לצורך ניהול
הסיכונים של החברה ולצורך השגת יעדיה
האסטרטגיים של החברה.

- הממשל התאגידי הוא כלי ניהולי ואינו מעוגן באופן
מוחלט בחוקים או תקנות

מדוע ממשל תאגידי חשוב ?

"ממשל תאגידי של חברות יהיה חשוב בעתיד
כמו ממשל תקין של מדינות"

ג'יימס וולפנזון, לשעבר נשיא הבנק העולמי

ניתן למצוא ציטוטים דומים מפיהם של וורן באפט
וקלאוס שוואב וכולם טומנים מסר דומה – זהו עידן
הממשל התאגידי המגלם בתוכו גם ערכים כמו אתיקה
עסקית, הגינות בתחרות, השקעות אתיות, אחריות
תאגידית ועוד

בקליפת אגוז: דוגמאות להוראות ממשל תאגידי בחוק החברות הישראלי

- קביעת מסגרת של נושאים מהותיים שאינם ניתנים להאצלה; חלוקת תפקידים עקרונית בין הדירקטוריון למנכ"ל
- אופן התכנסות הדירקטוריון
- מספר הפעמים בהם נדרש הדירקטוריון להתכנס בחברה ציבורית
- קביעת שני דח"צים – וחיזוק באמצעות תיקון 10 שמצוי בועדת כספים
- קביעת דירקטורים בעלי מיומנות פיננסית וחשבונאית
- הרכב הדירקטוריון ויכולת הדירקטורים לפנות זמן – תיקון 8 שעבר
- הפרדה בין תפקידי יו"ר ומנכ"ל (שניתן להתנות עליה)
- ועדת ביקורת ועצמאותה – וחיזוק באמצעות תיקון 10 (שמצוי כאמור)

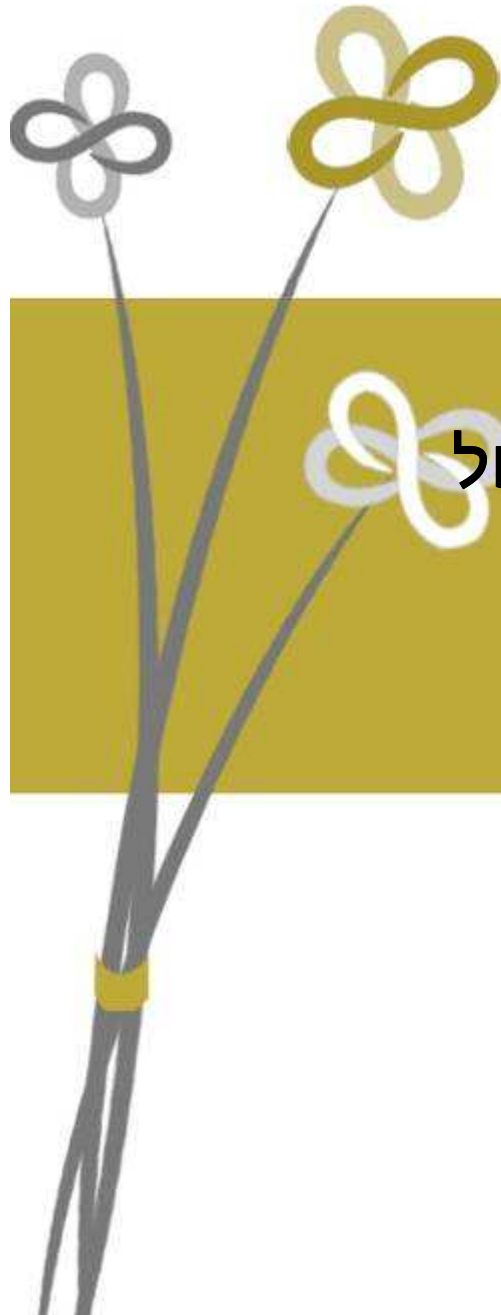
מתי נדרשות חברות למידת הממשל התאגידי שבהן ?

- למרבה הצער, וכפי שראינו במשבר האחרון, בעיקר לאחר התרחשות אירועים אשר יש בהם משום סיכון לחברה, לעיתים עד כדי המשך קיומה.

- יש דוגמאות רבות: מעילה, חילופי מנכ"ל, עזיבת לקוח מרכזי, שינוי דרמטי כתוצאה מגורמים חיצוניים, קו ייצור פגום, כשל שירותי, פיטורין וכו'

מדוע לחזור שוב על עקרונות הממשל התאגידי ?

- זה התשתית לניהולה התקין של החברה
- עמוד השדרה של תפיסת האורגנים/הפרדת הרשויות בתאגיד
- מנתיב את מידת המעורבות של הדירקטוריון
- אבל....מזמן גם אתגרים ודילמות



הבה נאיר זרקור על תפקידו העדכני של
הדירקטור ומשמעויותיו

מהו תפקידו של הדירקטור ?

- כשמו כן הוא, תפקידו To Direct

- לקבל החלטות:

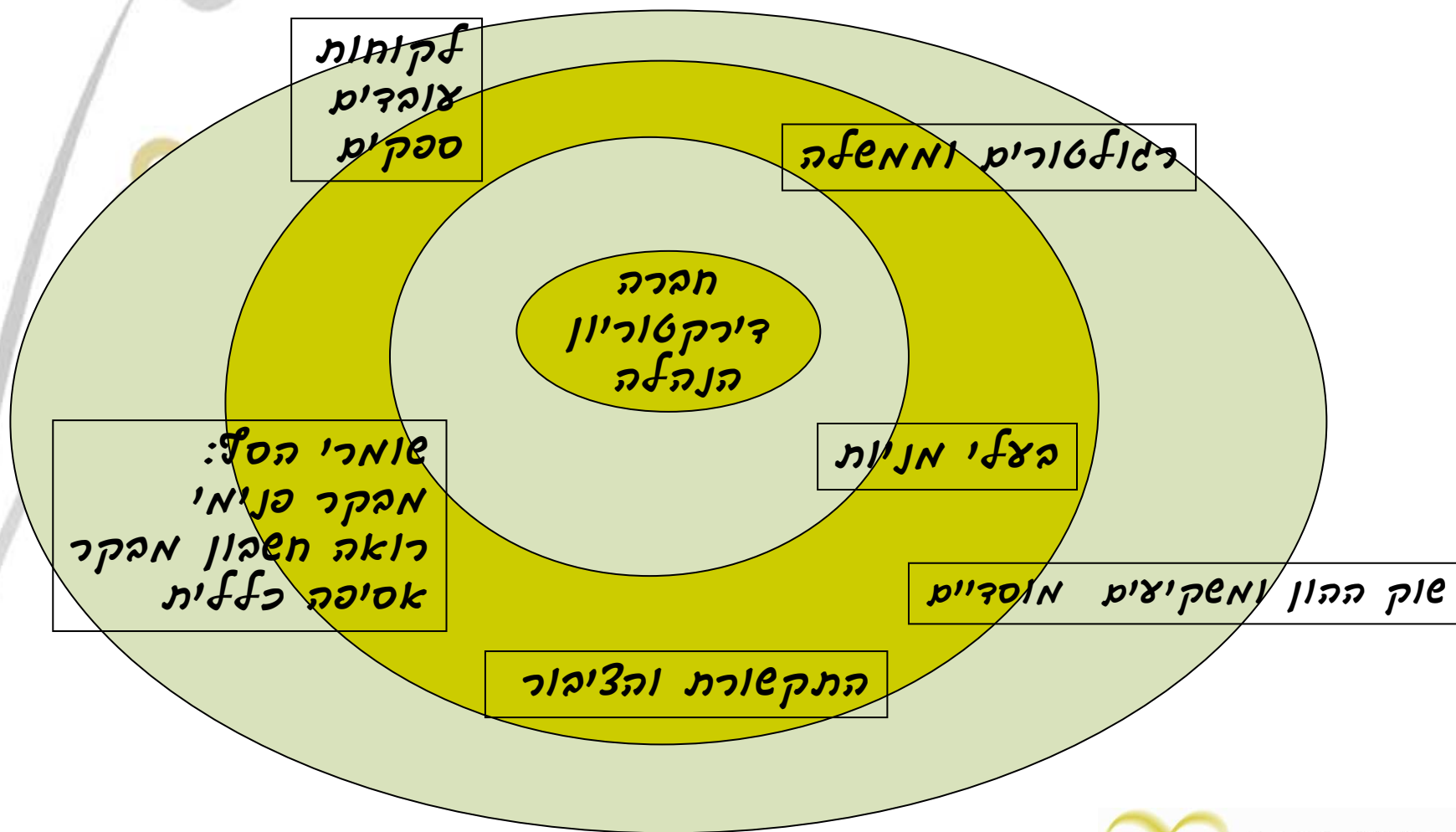
- בצורה מושכלת

- על בסיס דיון ענייני ונטול ניגודי עניינים

- מבוססות מידע, ידע, ניסיון ושכל ישר

מחזיקי העניין בראי הממשל התאגידי – תהליך החלטות מורכב יותר

למי חב הדירקטוריון ב Accountability ?



מהו תפקיד הדירקטורים ?



התוויית מדיניות ופיקוח – איך בדיוק מבצעים את התפקיד ?

- אסטרטגיה:

- קביעת תכנית ויעדים
- בחירת מנכ"ל
- תחרות
- צמיחה
- הנעת עובדים ופיתוח מנהלים
- התאמת האסטרטגיה
- התמודדות עם אירועים מיוחדים
- שינויים רגולטוריים
- אחריות תאגידית
- מערכות מידע
- מעקב אחר החלטות

- ביקורת ובקרה:

- עמידה בחוק ובנהלים
- דוחות כספיים (IFRS) ובקרת (על
- בחירת מבקר פנים והקצאת שעות
- דוחות ביקורת
- תזרים מזומנים
- חבילות תגמול
- התאמה לחקיקה משתנית
- ניהול סיכונים
- התייעלות
- מעקב אחר החלטות

משברים

*מדובר ברשימה לא סופית של נושאים

אז מי המנהל כאן?!
- אתגרים ודילמות הנגזרים מחלוקת התפקידים

- האם הדירקטוריון בפועל מתווה את מדיניות התאגיד וקובע את האסטרטגיה שלו?
- מהי מעורבות ההנהלה בהתווית המדיניות?
- כיצד מקבלת ההנהלה את תפקידו הפיקוחי של הדירקטוריון ועד כמה יחסה משמעותי לניהול הארגון?
- כיצד הדירקטוריון תחת אילוץ הזמן משתלט על כמות הנושאים



כיצד משתקף הממשל התאגידי בהיבט של ניהול
ישיבות הדירקטוריון?

במה שונה ישיבת דירקטוריון מכל ישיבה אחרת המוכרת לנו ?

- הבדל אינהרנטי בין הנהלה לבין דירקטוריון בדינמיקה הפנימית
- לא מייחסים חשיבות להרכב ה"תזמורת"
- אבחנה בין סוגי הישיבות – בהתכנסות, טלפונית, בכתב וכו'

מה מגדיר החוק ?

בעיקר גבולות גיזרה:

- ❖ ס' 97 – כינוס לפי צרכי החברה; בציבורית אחת לרבעון
- ❖ ס' 98 – היו"ר רשאי לכנס את הדירק' בכל עת (למעשה תפקידו המרכזי על פי חוק + ניהול הישיבות); כמו כן בדרישת 1-2 דירקטורים תכונס ישיבה בנושא שיפורט

סדר היום של הישיבות ואופן ניהולן:

- ❖ ס' 99 – סדר היום יקבע ע"י היו"ר ויכלול נושאים שהוא קבע, נושאים "בהזמנה/בדרישה", כל נושא שדירקטור או מנכ"ל ביקשו מהיו"ר לכלול זמן סביר מראש
- ❖ ס' 100 – הודעה על הישיבה תימסר זמן סביר מראש; בחברה ציבורית לא ניתן להתנות בתקנון על החובה למתן פירוט סביר של הנושאים

❖ ס' 101 – הדירקטוריון רשאי לקיים ישיבות באמצעי תקשורת שונים ובלבד שכל הדירקטורים המשתתפים יכולים לשמע זה את זה

❖ ס' 102 – ניתן להתכנס ללא הודעה בהסכמת כל הדירקטורים

❖ ס' 103 – הדירק' יכול לקבל החלטות ללא התכנסות ובלבד שכל הדירקטורים הסכימו לכך; ייערך פרוטוקול מלא גם ללא התכנסות

❖ ס' 104 – קוורום לפתיחת הישיבה (רוב או עפ"י התקנון)
הצבעה בדירקטוריון:

❖ ס' 105 – קול לכל דירקטור

❖ ס' 106- איסור הסכמי הצבעה

❖ ס' 107 – קול נוסף ליו"ר בהצבעה שקולה



ס' 108 – פרוטוקולים – שמירה וחתימה
ס' 109 – פגמים בכינוס ישיבת דירקטוריון; תוצאות הפגמים

התכנסות הדירקטוריון – חשיבות ואתגרים

- ערך מיוחד להתכנסות לעיתים מזומנות יותר
- השתתפות הדירקטורים בדיון ובהחלטות
- דומיננטיות יתר של היו"ר והמנכ"ל
- פוליטיקה בדירקטוריון? משחקי כוח? שמור לי ואשמור לך?

שימוש באמצעי תקשורת – החיים בעידן 2.0

- יתרונות ההתכנסות הטלפונית
- כיצד לברור מתי לכנס טלפונית ומתי לא
- אי ההבנה של ההנהלה – שלא לומר ניצול יתר - למה התכוון המחוקק כשאישר התכנסויות כאלה
- קביעה מראש באיזה נושאים ניתן לקיים החלטות טלפונית ובאיזה לא

בכתב או בעל פה...

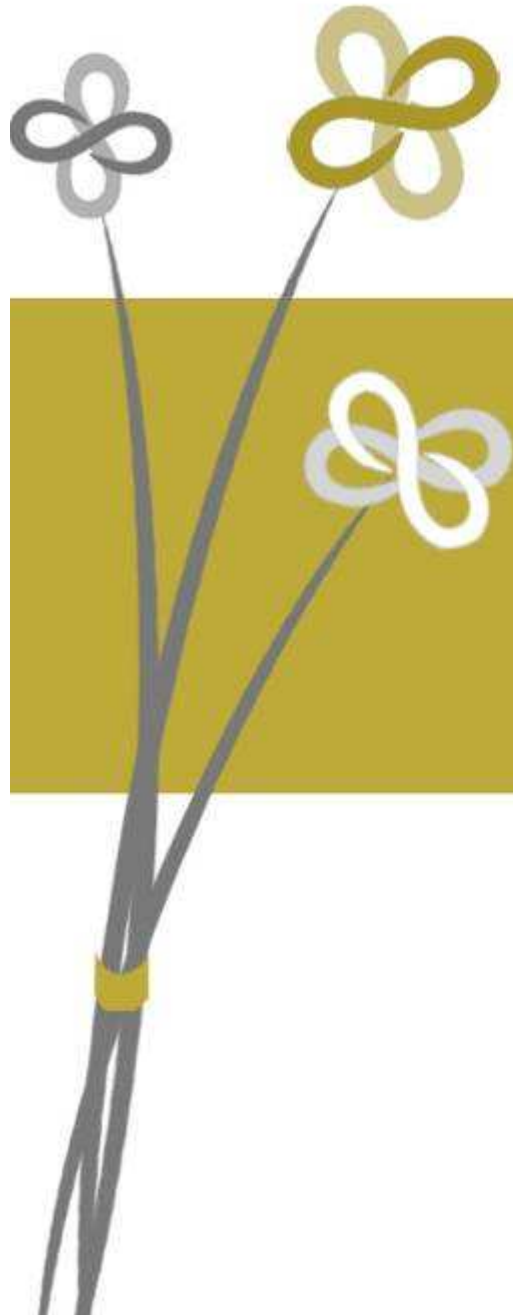
- מצד אחד המחוקק התיר החלטות בכתב
- מצד שני – הבעייתיות מובנת
- שוב, האם גם כאן כדאי לקבוע מראש את סט הנושאים בהם ניתן לקבל החלטה גם ללא התכנסות כלל ?

החלטות דחופות

- הצד הפורמלי והצד הלא פורמלי
- האם המחוקק מחמיץ את הדינמיקה של חברות ?
- מהו זמן סביר מראש ?
- כיצד אמור הדירקטוריון להתמודד עם נושאים דחופים על סדר היום ?
- לחצים בחברות אחזקה
- החלטות המחייבות ועדת ביקורת ו"נשתלות" בתוך הדירקטוריון

משברים, תקלות, בעיות, כשל ממשל תאגידי

חלק גדול מהבעיות שמתפתחות בחברות,
מקורן בישיבה או ישיבות שהתנהלו בצורה
לא שקופה, לא משתפת, לא רואה לטווח ארוך.

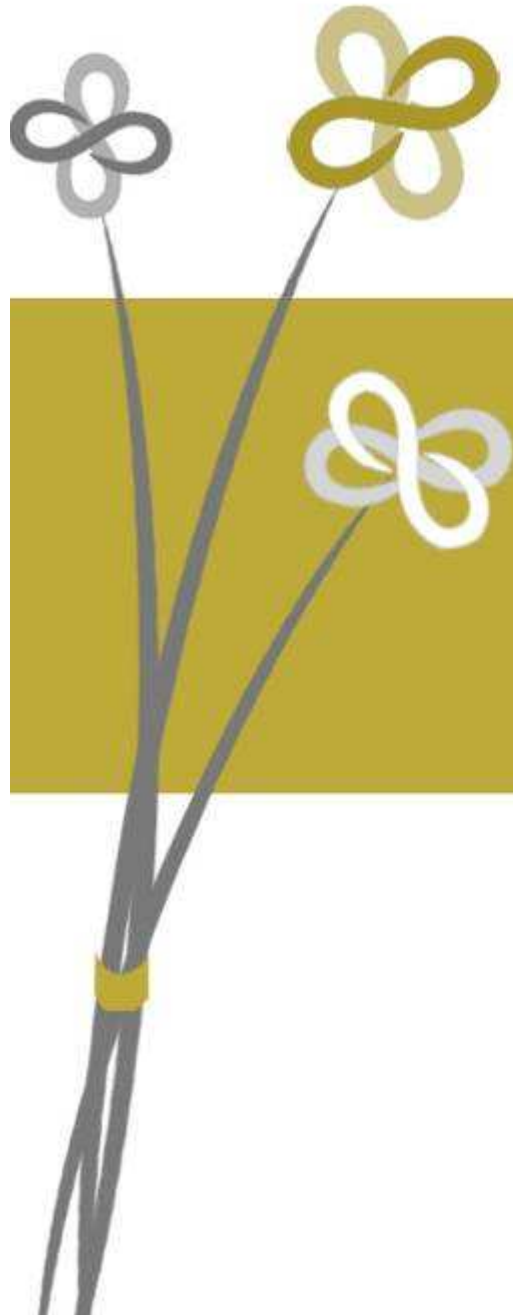


מקרי מבחן בהתנהלות ישיבות

נוהל הממונה על שוק ההון והביטוח

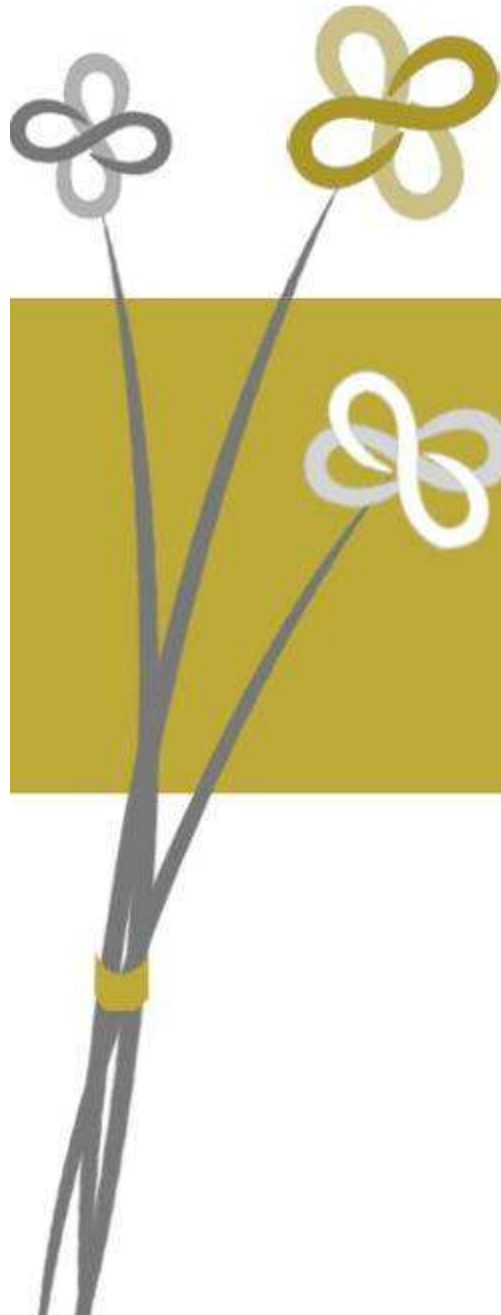
❖ לא הסתפק בחוק

❖ קבע והתווה כיצד יתנהלו הישיבות של הגופים המפוקחים על ידו: מספר התכנסויות בשנה, אופן הכינוס, מתכונת פרוטוקולים וכו'



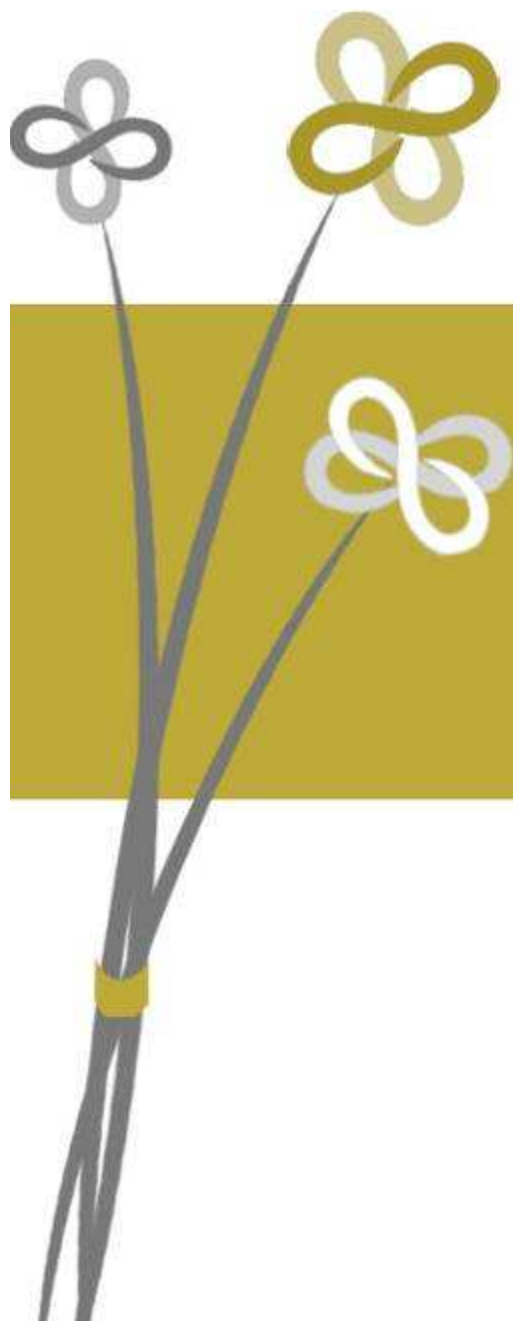
דניה סיבוס:

אישור דוחות כספיים בחברות אחזקה



בזק:

מנכ"ל דומיננטי, יו"ר בעל עניין אישי
והדירקטורים איפה ?



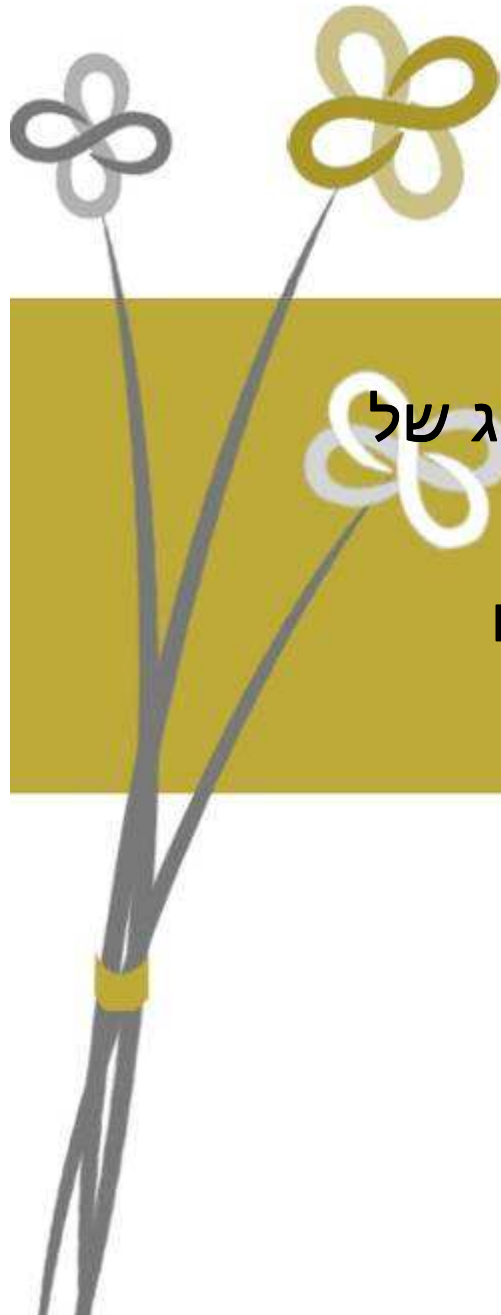
בנקים:

דירקטוריון נוכח-נפקד ?



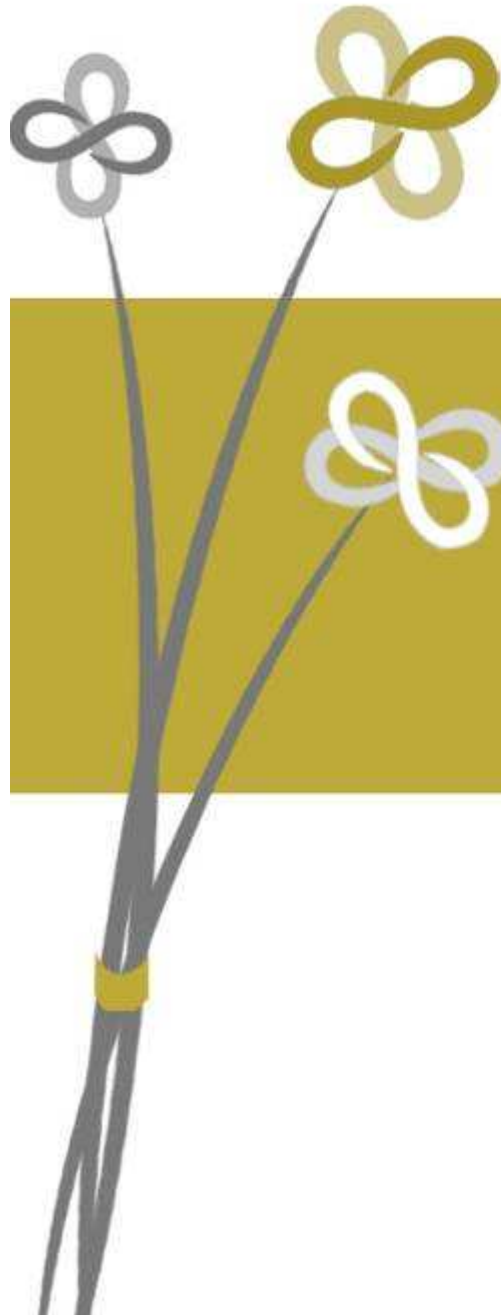
בין דירקטוריון ואסיפה כללית

החלטות בישיבות דירקטוריון שנהפכות באסיפה הכללית
– האם זה מצביע על התנהלות לא תקינה של הדירק' או
שהמוסדיים התעוררו ?



השקעה במכשירים פיננסיים מורכבים – קופה"ג של
עובדי התעשייה האווירית, אל על

תהליך קבלת החלטות בנושאים לא מובנים



המשבר הפיננסי העולמי

על מה הוא מצביע בהיבט של התנהלות
הישיבות של הדירקטוריונים ?

בשורה התחתונה – יש לתמוך בבניית תרבות של ממשל תאגידי, בעבודת דירקטוריון אפקטיבית וסיוע להנהלה



- ישיבות יעילות – ניצול מיטבי של זמן הניהול
- מעורבות דירקטורים
- כושר עמידה בסוגיות מול הרגולטור
- הנעת תהליכי השקעה בנושאים שונים (מערכות מידע למשל)
- תמיכה בתהליכים אסטרטגיים (הסכמי עבודה, תפנית)
- וכתוצאה מכך – השגת יעדיה העסקיים של החברה

המקרים האלה ואחרים, מציפים באופן ברור את תפקידו
הקריטי של הדירקטור:

ככל שהדירקטור
ייחשף יותר, ידע יותר. ככל שידע יותר
יהיה מעורב יותר. ככל שיהיה מעורב
יותר, יתערב פחות... ולמרות זאת
שליטתו בארגון תהיה טובה יותר וברוח
הממשל התאגידי

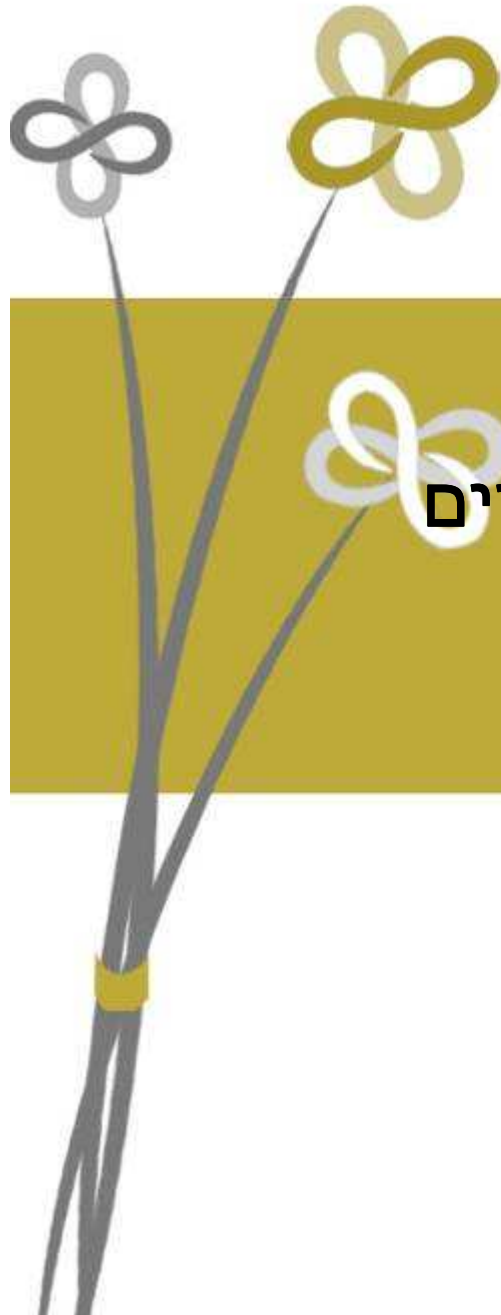
ישיבות דירקטוריון שבהם הייתי אחה להיות לבוא אל הקיר....

- בישיבות באפריקה ישראל בהן החליטו לרכוש
קרקעות ברוסיה

- בישיבות בוצעו המנהל של אוניברסיטת תל אביב
לאחר שהיו"ר הפכה את החלטת ועדת השקעות
אל דעת עצמה

- בישיבת הדירקטוריון לאחר שבצלי השליטה
בדיסקונט החליטו להדיח את היו"ר

-



נספח – נוהל מומלץ לעבודת הדירקטורים

העברת חומרים לקראת ישיבות

- הקפדה על העברת חומר די זמן מראש
- אי העמסה של חומרים יותר מהדרוש על מנת לאפשר החלטה איכותית של הדירקטורים
- הכנת "תמצית דירקטורים" לכל החלטה/עסקה הכוללת: תיאור טיב העסקה, היקף כספי, חלופות, בעיות בהתקשרות; אם מדובר בהחלטה דחופה להסביר את עילת הדחיפות

אישור דוחות כספיים

- העברת הדוחות לועדת מאזן/ביקורת די זמן מראש
- "פירוק" הדוח למרכיביו על מנת להבהיר לדירקטורים מה מצבו האמיתי של הארגון
- הדוח הכספי עוסק בעבר; מומלץ לצרף דוח המבהיר מה מיעדי החברה טרם בוצע, מדוע וכיצד היה צפוי להשפיע על הדוחות או ישפיע בעתיד
- מצגת מנכ"ל וההבדל בין שאלה טובה לשאלה מצויינת....

הזכות להעסיק יועצים

- בעיה שכיחה של ויכוח בעת דרישת דירקטור ליעוץ
- מניעה בנוהל על ידי קביעת תקציב ייעודי לדירקטוריון
- קביעת סוגיות בהן יוכלו הדירקטורים למנות עצמם יועץ מיד עם העלאת הדרישה (נכון במיוחד עתה לאור ה IFRS)

תיגמול של נושאי משרה בכלל ותגמול הוני בפרט



- בעקבות דוח דנציגר בפרשת בזק :
- דיון פרטני בכל אחד ממקבלי ההטבה
- השוואה ענפית
- סקירה מאת "כותב התכנית" והמומחים
- הקפדה על דיון מלא שלא בנוכחות הנוגעים בדבר
- מעמד המבקר הפנימי

עסקאות בעלי שליטה והחלטות "כפויים" רגולטור



- טיפול דקדקני עפ"י דרישות החוק
- "נוהל מושבעים"
- הקפדה יתירה על תיעוד

החלטות דחופות-בהולות-טלפוניות-בכתב

- החוק מתיר
- לקבוע בנוהל כי ימעטו להשתמש באפשרויות אלה (כי מאוד קשה לעקוב אחר מהלך החלטות בטלפון ובכתב לא "שומעים" זה את זה)
- אם הדבר קורה – לקבוע כי תועבר לדירקטורים "תמצית" טרם השיחה
- כמו כן ניתן לקבוע כי המנכ"ל ידבר עם כל אחד מהדירקטורים טרם "כינוס" הישיבה לצורך תיאור מפורט
- כאשר הדבר קורה, והוא קורה, לבחון היטב היטב האם רצוי לעשות זאת בדרך זאת (ראה מקרה אלתא-אלישרא)

רענון והשתלמויות

- קביעת תקציב בנוהל לצורך השתלמויות
- הצגה קבועה מדי מספר חודשים של תחומי פעילות חדשים, מוצרים, שירותים, מערכות מידע ונושאים אחרים שעל סדר יומה של ההנהלה
- השתלמויות משפטיות ומקצועיות לאור שינויים רגולטוריים – IFRS, חוק הפנסיה וכו'

בשורה התחתונה – כיצד יכול הנוהל לתמוך בבניית תרבות של ממשל
תאגידי, בעבודת דירקטוריון אפקטיבית ולסייע להנהלה

- ישיבות יעילות – ניצול מיטבי של זמן הניהול
- סיוע בפתרון סוגיות מול הרגולטור
- הנעת תהליכי השקעה בנושאים שונים (מערכות מידע למשל)
- תמיכה בתהליכים אסטרטגיים (הסכמי עבודה, תפנית)

ככל שהדירקטור

ייחשף יותר, ידע יותר. ככל שידע יותר יהיה
מעורב יותר. ככל שיהיה מעורב יותר, יתערב
פחות.... ולמרות זאת שליטתו בארגון תהיה
טובה יותר וברוח הממשל התאגידי

רקע מקצועי בעבודת דירקטוריון – איילת נחמיאס-ורבין

- 1998-2003 איכות שוקי הון מקבוצת הראל – דח"צית
- 2002 – 2009 רשות לפיתוח כלכלי ת"א יפו – דירקטורית
- 2003-2004 תמ"מ דירקטורית מטעם אל על
- 2003 – 2009 עד היום ד"ש קופות גמל דח"צית, השקעות ויו"ר ועדת ביקורת
- 2007 – די רום – דח"צית
- 2008 – אייס אוטודיפו – דח"צית ויו"ר ועדת ביקורת; חברת ועדת כספים
- 2008 – קנט – דירקטורית בחברה הממשלתית לביטוח נזקי טבע בחקלאות
- 2008 – פולאר השקעות – דח"צית
- 2009 – אפקון תעשיות – דח"צית
- 2009 – אתרים - דירקטורית

- 2002-2004 חברת אל על - מזכירת דירקטוריון החברה (בכפיפות למזכיר החברה)
- חברה בועדת עינן לבדיקת נתב"ג 2000 (2001); חברה בועדה ציבורית לבדיקת טיב המוצר ואיכות השירות המלונאי בישראל (2007-2008)

מנצח ויועצת בכירה לחברות בתחום הניהול והמשל התאגידי