



הד'רקטור'ון כ'ארט אפקט'בו
בת א'א'ד

צו"ד א'ול'ת נח'א'ס-ור'ב'ן
ה'ח'א'פ'
י'נ'ואר 2010

מדוע אנו עוסקים בשאלת תפקידו של הדירקטוריון ?

- סינוי עמוק במקומו הציבורי של המלכר העסקי
- תפיסה שונה לחלוטין של תפקיד הדירקטור כיוחיד
והדירקטוריון כקבוצה
- רגולציה מרובה יותר המאוקדת בסינוי התרבות
הארגונית בחברות ציבוריות - המלמנת אינספור
אתגרים
- מורכבות אינהרנטית בין האורגנים השולטים בחברה
- התייחסות לא רק לעצמי מניות, בעצמי שליטה
ומנהלים אלא ניהול עבודת הדירקטוריון דרך
פריצתה של מחליקי עניין
- ציפיה לעליטה בארגון באמצעות מושג ניהולי
מתכלל בעט

הממשל התאגידי

מהו הממשל התאגידי ואיזה שינוי הוא חולל בתפיסת תפקיד הדירקטור

- מידת השליטה של הדירקטוריון והנהלה
בנעשה בחברה; בכל הרמות - מהנהלה
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
מצוין באופן מוחלט בחוקים או תקנות

מדוע ממנף תאגידי חשוב ?

"ממנף תאגידי של חברות יהיה חשוב בעתיד
כמו ממנף תקיין של מדינות "

דיימס וולפנלון, שצבר נשיא הבנק העולמי

ניתן למצוא ציטוטים דומים מביהם של וורן
באפט וקלאוס שוואה וכואם טומניס מסר
דומה - להו צידן הממנף התאגידי המאמץ
בתוכו גם ערכים כמו אתיקה עסקית,
היגיון בתחרות, השקעות אתיות, אחריות
תאגידית ועוד

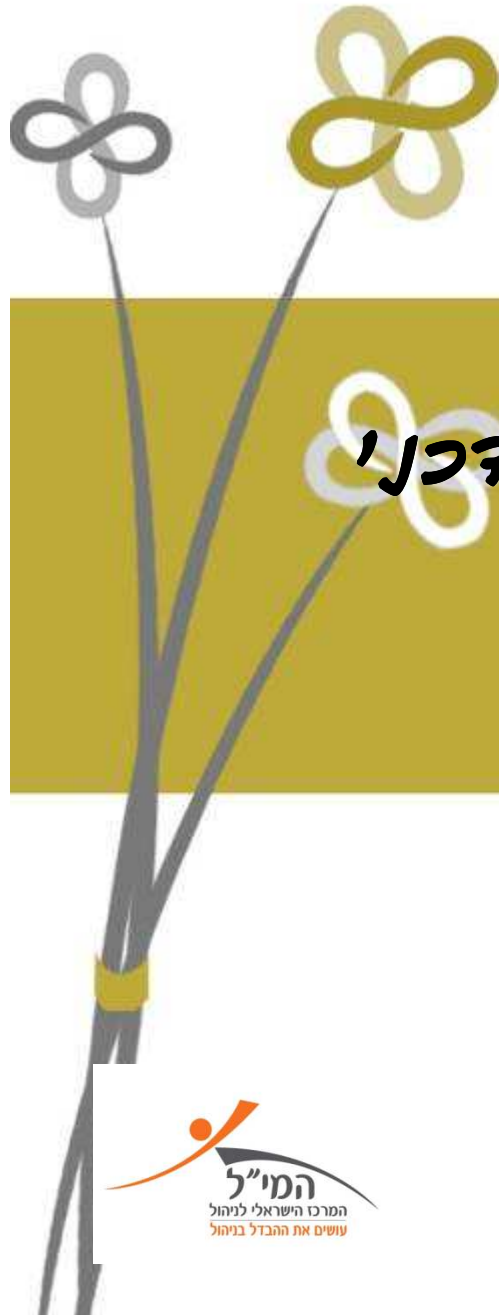
בקליפת אלו: דואמאות אהוראות מננ תאאידי בחוק החברות הישראלי

- קביעת מסכת של נושאים מהותיים שאינם ניתנים אהאצלה;
חלוקת תפקידי אקרונית בין הדירקטוריון אמנכ"א
- אופן התנסות הדירקטוריון
- מספר הפעמים בהם נדרש הדירקטוריון אהתכנס בחברה
צבורית
- קביעת שני דח"צים - וחילוק באמצעות תיקון 10 מננו
בועדת כספים
- קביעת דירקטורים בעלי מיומנות פיננסית וחשבונאית
- הרכב הדירקטוריון ויכולת הדירקטורים אפנות למן - תיקון
8 אער
- הפרדה בין תפקידי יו"ר ומנכ"א (שניתן אהתנות אלה)
- ועדת ביקורת ואמאות - וחילוק באמצעות תיקון 10
(מננו כאמור)

מתי נדרשות חברות למידת המשפחה התאקדמי שבהן ?

- למרבה הצער, וכפי שראינו במספר
האחרון, בעיקר לאחר התרחשות
איירועים אשר יש בהם משום סיכון
לחברה, לציתים עד כדי המשק קיומה.

- יש דוגמאות רבות: מציפה, חיפופי מנכ"ל, עליבת
פקוח מרכלי, שינוי דרמטי כתוצאה מאורמים
חיזוניים, קו ייצור פאט, כסף שירותי, פיטורין וכו'



הבה נאיר לרקוד על תפקידו הצדוני
על הדירקטור ומנעצותיו



מהו תפקידו של הדירקטור ?

- כשמו כן הוא, תפקידו To Direct

- לקבל החלטות:

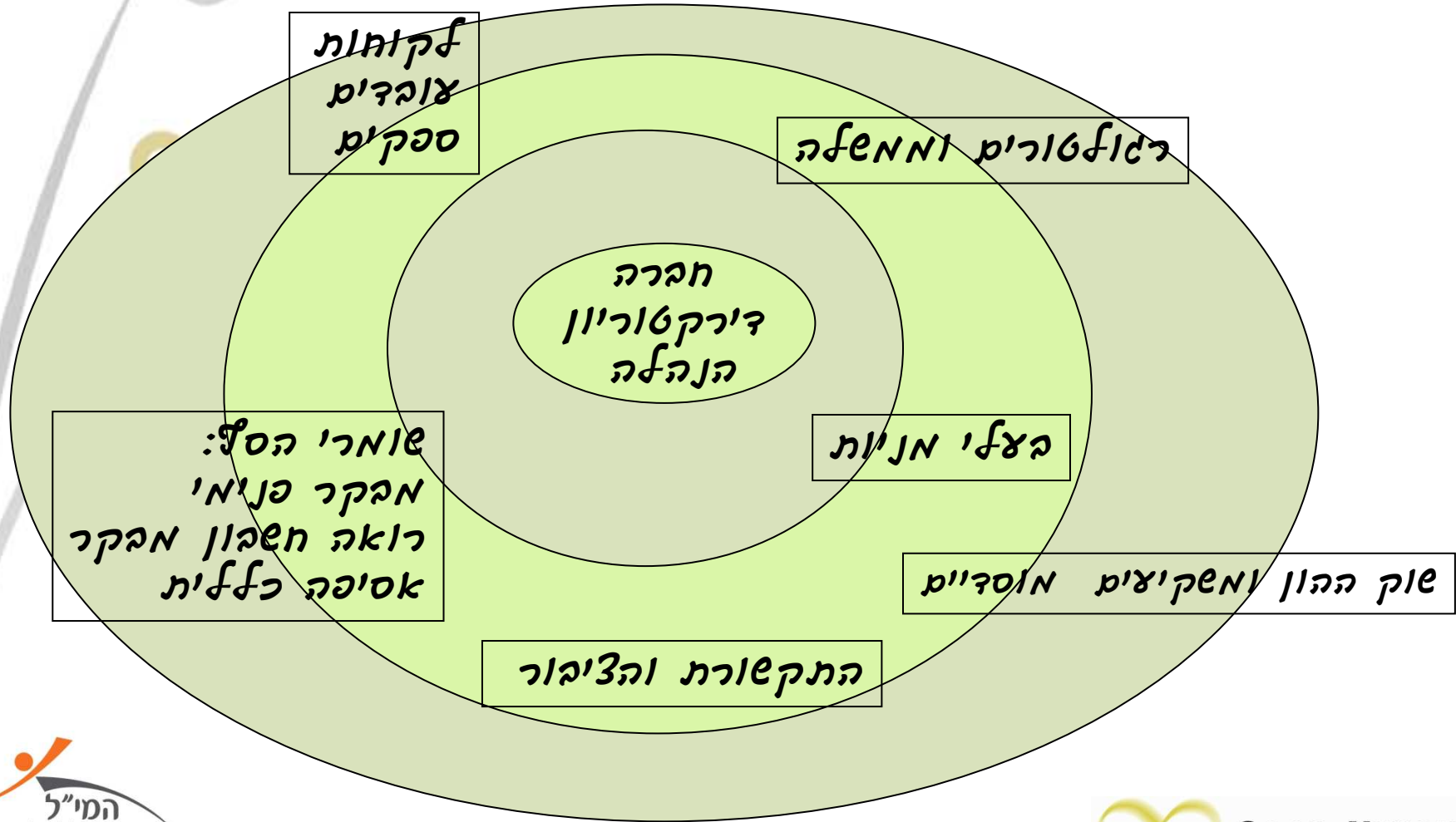
- בצורה מושכלת

- על בסיס דיון אנליטי ונטול ניאודי אנליטי

- מהוססות מידע, ידע, ניסיון ושכל ישר

מחליקי העניין הראי המנסה התאקדי - את מי צריך הדירקטוריון לנהיג בחשבון בעת קבלת ההחלטות ?

למי חב הדירקטוריון Accountability ?



האט חלוקת התפקידים המשפטית בין דיירקטוריון למנכ"ל - ס' 92 - צומדת במבחן המציאות

- הדיירקטוריון מתווה, המנכ"ל מבצע

- המנכ"ל מבצע, הדיירקטוריון מקח

- הדינאמיה הבסיסית:

- האט אכן זו חלוקת התפקידים

מהו תפקיד הדירקטורים ?



התוויית מדיניות ופיקוח - איך בדיוק מבצעים את התפקיד?

- אסטרטגיה:

- קביעת תכנית ויצדים
- בחירת מנכ"ל
- תחרות
- צמיחה
- הנעת עובדים ופיתוח מנהלים
- התאמת האסטרטגיה
- התמודדות עם אירוצים מיוחדים
- שינויים ריאליסטיים
- אחריות תאכידית
- מערכות מידע
- מעקב אחר החלטות

- ביקורת ופקרה:

- צמידה בחוק ובנהלים
- דוחות כספיים (IFRS ובקרת על)
- בחירת מבקר פנים והקצאת שעות
- דוחות ביקורת
- תלרים מלומנים
- חבילות תמלול
- התאמה לחקיקה משתנית
- ניהול סיכונים
- התוויצלות
- מעקב אחר החלטות

משברים

*מדובר ברשימה לא סופית של נושאים

אל מי המנהל כאן?!
- אתגרים ודילמות הנאמרים מחלוקת התפקידים

- האם הדירקטוריון פועל 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 איפוף הזמן מתאט על כמות הנושאים

ומהו התמצית ההבדל בין הדירקטוריון להנהלה הטיפול בנושאים המרכיבים את ניהול החברה

- אחד, יש לזכור את המחוייבות המשפטית של הדירקטוריון לפיקוח ופיתוח
- ומאידך – רלוואנציה, קומון סנס, תמונה כללית, ניהול של (ללא אלא....)



סיטואציות בהן משתקפים הדיאלוג
והאתגרים: תהליכי קבלת ההחלטות ומידת
המצורבות של הדירקטוריון

המספר הכלכלי 9-2008

- מ' החברות שספאו את המספר בצורה החלקה ביותר

- מ' החברות שיסרדו את המספר

- המשמעות של התצורות המשולבות: סדר חדש, קבצת שליטה מחדש בארצוננו, אנו ובונוסים

שכר הכירים

- אישור שכר הכירים שלא על פי הנוסחה
- אישור שכר מבלי לדעת את המשמעות המדוייקות
- אירוצ עבר : בלק, בנק הבוצלים, בנק דיסקונט
- תפיסת ההווה – האם משהו השתנה ?

השקעות, מילואים ורכישות

- רכישת מכשירים פיננסיים
- כניסה לעסקאות רחבות היקף (טורבינות בחברת החשמל)

מינוי מנכ"ל - אחד התפקידים המהותיים של הדירקטוריון

- בחירת מנכ"ל כאמירה אסטרטגית
- מינוי מנכ"ל בנק הפועלים
- מינוי מנכ"ל חברת חשמל



כישלון עסקי - השאלה "היכן היה הדירקטוריון"
וכיצד משיבים עליה ?

- קלאמארקאט



מצויפה - מה לה אומר על הממשל התאקדמי ובכסף ?

- הבנק למסחר
- חפזיבה
- הראל



עסקאות בעלי שליטה - נקודת מבחן מהותית

- העסקת קרובים
- מכירת נכסים מחברה פרטית לציובורית
- משיכת דמי ניהול

הרכב הדירקטוריון

- מינוי אנשי "שמוננו" ואלא כסירות רלונטית
לחברה

- אי בחינה לצומק של הרכב הדירקטוריון והשפעה
על תקוד החברה

האם חברות נותנות דעתן לתמונה המלאה של הרכב הדירקטוריון ותרומתו להשגת יצידי החברה ?

- מצטות הדומאות לכך בארץ
- אישט שטראוס וזישת דיק פולד מ Lehman Brothers
- זאת למרות שכל המחקרים בצולמ מראים כי ככל
שהדירקטוריון היה מובנה היטה ומורכה מאנשים
מתאימים ועט זאת היה בו תמהיל המביא לידי
ביטוי דעות שונות, השיא תשואה טובה יותר
לתאיד

- ההבדל בין דירקטוריון לבין ההנהלה
- ואיק בכל זאת ניתן לבנות תלמורת מנצחת

כפף תפקידים - יו"ר ומנכ"ל

- הראש
- מבט שמיר



שוארי הסף – מהו תפקידם ?

- התפטרות דח"צ בעקבות מינוי מהיר של יו"ר
- אסיפות כלליות ומסקיציט מוסדיים – חותמת
אומי ??

דוחות כספיים

- קונצנן חברות בהן יש לאשר את הדוחות הכספיים של החברות הכוללות על מנת לאשר את דוחות החברה האם הציבורית. החברה הבת, אף היא ציבורית, הדיקטוריון לא יכול היה להאיץ לכדי אישור הדוחות של אי הסכמות.
- בקרת על - הנחיית רשות ני"ע
- התייחסות רשות ני"ע לדוחות השנתיים האחרונים
- הנחיות בנושא תלריס המלומנים של החברה

אי אילוני מידע

- חברה שמאפה באיחור מידע עסקי מהותי או כל מידע אחר שעשוי להשפיע על המשקיעים

ניהול סיכונים ואחריות תאגידית

- חברות כיימיקלים: הזרמות שפכים, צינוקות שבורים, קנסות
- מתן אשראי בנקאי: בחינת הסיכון הסביבתי
- חברות פיננסיות: מילצור הסיכון ע"י הטמעת קוד אתי

חידה: מהי "אפריקה" ?

1. היבשת השחורה

2. סרט הוליוודי

3. חברה הנסחרת בקורסה בתל אביב אשר הנפיקה
חוב שאינו יכולה לצמוד בו

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

- בישיבות האפריקה ישראל בהן החליטו לרכוש
קרקעות ברוסיה

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

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

-

בשורה התחתונה – יש לתמוך בקניית תרבות של מנע
תאידו, בעבודת דירקטוריון אפקטיבית וסיוע להנהלה

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

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

ככל שהדירקטור
יוחש יותר, ידע יותר. ככל
שידע יותר יהיה מצורה יותר.
ככל שיהיה מצורה יותר, יתערה
פחות... ולאחרות לזאת שפיטתו
בארכאון 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