

**EC** Consultants  
Entropy

Risk Management Solutions

Member of **one1** group

# ממשל תאגידי בחברות ציבוריות

## יישום והשלכות על עבודת הדירקטוריון

יוני 2011

## מבוא

ממשל תאגידי אינו אלא מכלול העקרונות והכללים לניהול זהיר של תאגידים מהיבטי פיקוח ובקרה.

שני שינויי חקיקה שנכנסו לתוקף בתחילת השנה מיקדו את תשומת הלב הציבורית לסוגיית הממשל התאגידי.

- **חוק ייעול הליכי אכיפה ברשות ניירות ערך- ינואר 2011** – החידושים המהותיים בחוק זה מאפשרים לרשות ניירות ערך לאכוף מנהלית, על תאגידים, נושאי משרה ויחידים בו, את דיני ניירות ערך, לרבות הטלת עיצומים כספיים, הגבלת אפשרות שיפוי וביטוח ותליית עיסוק.

- **תיקון 16 לחוק החברות (ייעול הממשל התאגידי) - מרס 2011** – תיקון משמעותי ביותר בכל הקשור להיבטי ממשל תאגידי ולהגברת הפיקוח הציבורי, לרבות הגדלת כוחו של הציבור להשפיע (כגון: בעסקאות בעלי עניין, באי תלות דירקטורים ועוד), על חשבון כוחו ההיסטורי של בעל השליטה בחברה.

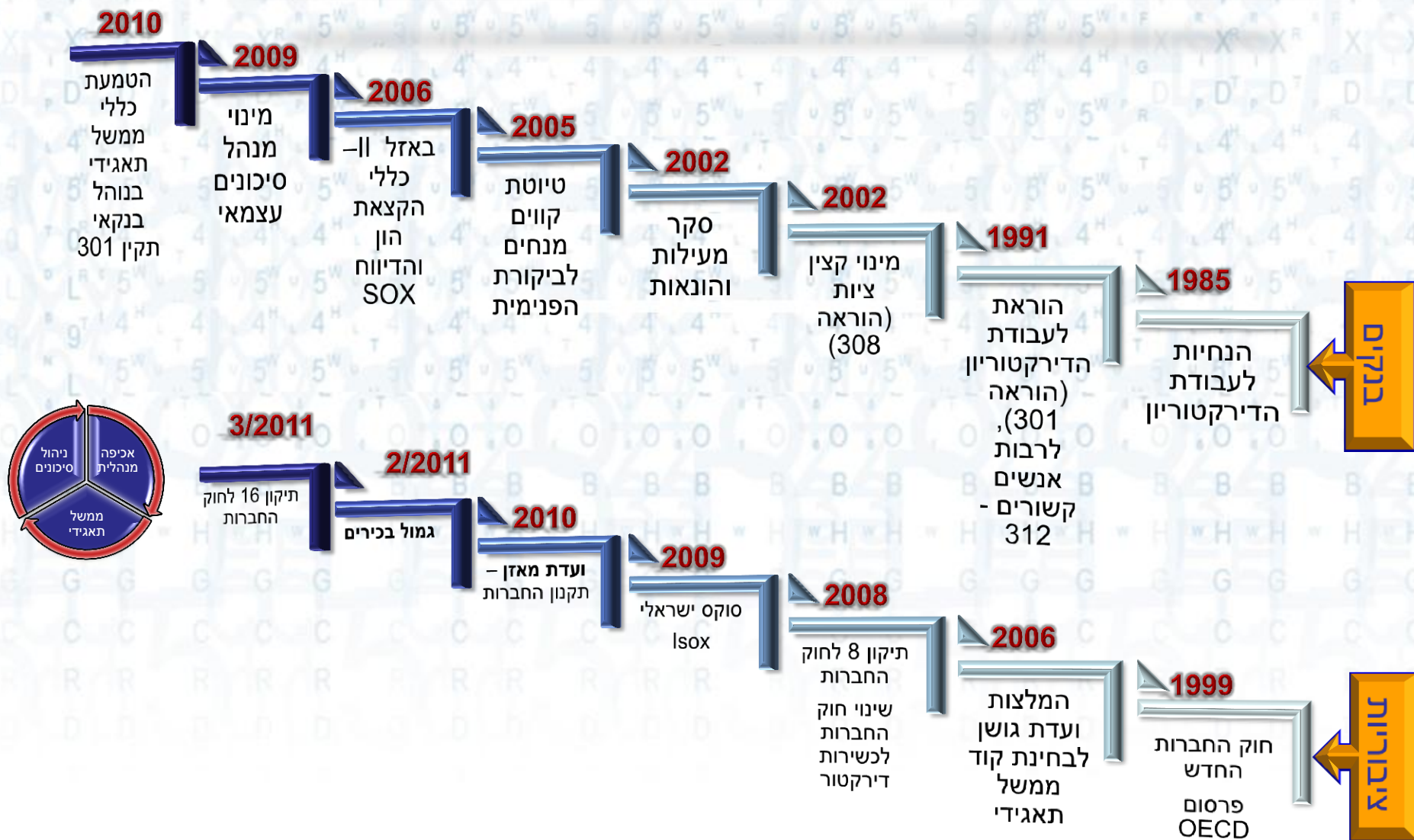
# מהו ממשל תאגידי

ממשל תאגידי (Corporate Governance) מסדיר את מערכת היחסים בין בעלי המניות, בעלי השליטה, הדירקטוריון, הנהלת החברה, כמו גם עם בעלי עניין נוספים (רגולטורים, עובדים וכיוב').



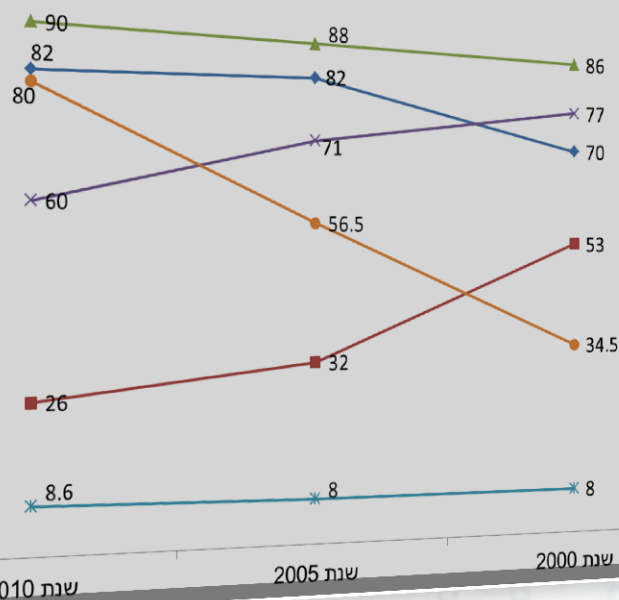
בעשור האחרון התפתח המושג "ממשל תאגידי" כחלק ממכלול הפתרונות למניעת משברים ושערוריות שהתגלו החברות ציבוריות. "ממשל תאגידי" נותן דגש לצורך ליצירת מנגנוני ניהול ובקרה ראויים בחברות בכלל ובתאגידיים פיננסיים בפרט.

# אבני דרך בהתפתחות כללי הממשל התאגידי



## סקר SPENCER STUART משנת 2010

תוצאות מחקר של S&S משנת 2010



שנת הסקר				שאלות הסקר
שינוי לעומת שנת 2000	שנת 2010	שנת 2005	שנת 2000	
17%	82%	82%	70%	דירקטורים עם 12 או פחות חברים
51%-	26%	32%	53%	דירקטורים שבהם המנכ"ל מכהן כדירקטור
5%	90%	88%	86%	דירקטורים עם לפחות אישה אחת
22%-	60%	71%	77%	דירקטורים שבהם היו"ר הוא גם המנכ"ל
8%	8.6	8	8	מספר הפגישות של הדירקטוריון בשנה
131%	79,888 ד'	56,549 ד'	34,541 ד'	השכר השנתי של דירקטור

## "כללי ממשל תאגידי" חקיקה טורדנית או תועלת כלכלית?

### יתרונות משמעותיים ביותר בתחומים של:

☐ ניהול והתנהלות התאגידיים

☐ הגברת אמון המשקיעים

← הקטנת אי ודאות ויצירת שקיפות ואחידות

← כלי יעיל המשמש משקיעים וגופים פיננסיים בינלאומיים בבואם לבחון השקעה

← הגברת אמון המשקיעים בשוק ההון בכלל ובחברות כיעד להשקעה בפרט

← יתרון תחרותי לחברה כיעד מועדף להשקעה

☐ שיפור יחסי הגומלין בין התאגידיים וגופי הרגולציה

← כללי ממשל תאגידי כ "שומרי הסף" של החברה

← חיזוק אמון הציבור בתאגיד והגברת אמון הרגולטורים

☐ הגנה במקרה של כשל

## התנהלות תאגידים בעולם החדש של כללי "ממשל תאגידי תקין"

פועל יוצא מסוג התאגיד, סביבתו העסקית, מורכבותו תפעולית/רגולטורית/כלכלית וכו' העקרונות הבאים הם אבני היסוד לכל ארגון:

### תפקידי הדירקטוריון

לדירקטוריון האחריות הכוללת לתאגיד. הוא יתווה את האסטרטגיה ואת המדיניות בכל תחומי הפעילות ויפקח על הטמעתן. הדירקטוריון יפקח על אופן יישום מדיניות התאגיד על ידי ההנהלה הבכירה. הדירקטורים יהיו כשירים ובעלי הבנה ברורה של תפקידם וסביבת הפעילות העסקית של התאגיד, כדי שיוכלו לפקח על הפעילות תוך הפעלת שיקול דעת אובייקטיבי.

### תפקידי ההנהלה הבכירה

ההנהלה הבכירה תבטיח כי פעולות התאגיד עולות בקנה אחד עם האסטרטגיה העסקית, עם פרופיל הסיכון העסקי ועם המדיניות הכוללת שאושרה על ידי הדירקטוריון. ההנהלה אחראית לפיתוח תהליכים לזיהוי, ניטור ובקרה של סיכונים שהתאגיד חשוף להם ולנהלם.

### ניהול סיכונים וציות

הסיכונים צריכים להיות מזהים ומנוטרים באופן שוטף בכל היחידות בתאגיד, ולעלות בקנה אחד עם כל שינוי בתמהיל העסקי של התאגיד. בסביבתו הכלכלית ובהתאם להנחיות החוק והרגולציה החלים על פעילותו.

## התנהלות תאגידים בעולם החדש של כללי "ממשל תאגידי תקין"

### מבנה ארגוני

באחריות הדירקטוריון וההנהלה ליישם לוודא כי המבנה הארגוני מספק את מערכי הבקרה הנאותים, הפרדת תפקידים, אינו עמום או מסובך ומגדיר בבירור את תחומי האחריות, הסמכות ומערכי הדיווח.

### קוד אתי

על הדירקטוריון לוודא כי התאגיד פועל בהתאם לקוד אתי, שאומץ על ידי הארגון, העונה על הגדרות החוק ומתווה את התרבות הארגונית ולכללי התנהגות נאותים וגלויים.

### דיווח ושקיפות לציבור

התאגיד ידווח בצורה הולמת לבעלי המניות שלו, לציבור, לציבור המשקיעים ולבעלי עניין.

## מה צפוי בהמשך הדרך...

### □ המשך חקיקה אקטיבית

← חובת פרסום דוח ממשל תאגידי שנתי (טיוטת הנחיות רשות ניירות ערך)

← עקרונות ליישום בדבר הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית (טיוטת תיקון תקנות

ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים))

← הגבלת שכר בכירים בחברות ציבוריות (ועדת נאמן, הצעת חוק החברות (שכר

בכירים בחברות ציבוריות)

← הצעת חוק החברות (תיקון 13) (ממשל תאגידי לחברת אגרות חוב)

← פרסום קריטריונים להכרה בתכנית אכיפה פנימית בתחום דיני ניירות ערך

□ יישום ואכיפה

□ ביקורת וענישה

## מה נדרש לעשות

1. מיפוי צרכי הדירקטוריון לאור האחריות המוגברת שהוטלה עליו והכנת הכלים המתאימים לאפשר לו לעמוד במטלות החדשות
2. תכנית מובנת למיפוי, איתור וניהול הסיכונים והקפדה על יישום כללי ממשל תאגידי תקינים תוך אימוץ מדיניות הפחתה תואמת
3. קביעת מדיניות החברה לניהול סיכונים בהתאם לתיאבון הסיכון ופיתוח נהלים והנחיות בהתאם.
4. הטמעת התרבות הארגונית בחלקי הארגון השונים לרבות חברות בת.
5. מעקב וניטור אחר אפקטיביות מערך ניהול הסיכונים ובהתאם לשינוי פרופיל הסיכון

