

המדריך לדירקטוריון
בעידן הממשל התאגידי

שאל את עצמך

שאלות מרכזיות בעידן הממשל התאגידי

- האם יש לי, כדירקטור, את כל הכלים להפעיל שיקול דעת עצמאי?
- האם יש לי את הידע והמידע? בזמן?
- עד כמה אפקטיבית פעילות הדירקטוריון בו אני שותף?
- האם הארגון מנהל את סיכוניו או מנוהל על ידם?
- האם הבקרה הפנימית אפקטיבית ומציפה בפני כשלים בחברה?
- מהי מידת החשיפה שלי בגין אי ציות של עובדי החברה?
- כיצד אני מוודא כי סוגיות מיסוי של עסקאות מהותיות נשקלו וטופלו בהתאם?
- כיצד אני בוחן השקעות, מיזוגים, אופציות והערכות שווים?
- האם הביקורת הפנימית, איכותה והיקפה, אפקטיבית ועונה על צרכי הארגון והרגולציה?
- האם התוויון את האסטרטגיה הטובה ביותר עבור הארגון?
- האם מדיניות התגמול תואמת את אסטרטגיית החברה ועונה על דרישות הרגולציה?
- האם ישנה היערכות לבניית תכנית אכיפה פנימית?

תוכן עניינים

04 **תמצית מנהלים**

04 תחת זכוכית המגדלת של הרגולטור

06 מהפכת הדיווחים התקופתיים

08 מה מצופה ממך?

10 **היחידה החדשה לשירות הדירקטוריון
ההערכות שלנו לעידן החדש**

14 **עיקרי שינוי החקיקה בתחום הממשל התאגידי**

14 תיקון 16 לחוק החברות

26 טיוטת מתווה חקיקה בעניין דוח ממשל תאגידי

34 חוק ייעול הליכי אכיפה

40 חוק הגברת האכיפה בשוק ההון (תיקוני חקיקה)

42 ISOX



תמצית מנהלים

תחת זכוכית המגדלת של הרגולטור



בשנים האחרונות פועלים הרגולטורים להעצמת מנגנוני הבקרה של החברות וזאת, בין היתר, באמצעות הטלת אחריות כבדה יותר על הדירקטורים תוך הדגשת עצמאותם.

לצורך השגת יעד זה התווה הרגולטור כללים לשיפור איכות הממשל תאגידי בחברות ציבוריות, בין היתר, באמצעות תיקון מספר 16 לחוק החברות.

לפי דוח ועדת גושן, שהיווה את הבסיס לחקיקה הרלוונטית, קודי הממשל התאגידי מהווים אוסף של עקרונות וכללים המגדירים כיצד ראוי שחברות ציבוריות תתנהלנה בהיבטי בקרה ופיקוח. ממשל תאגידי הנגזר מעקרונות וכללים ראויים, צפוי להקטין את סיכון המשקיעים כי כספם לא יושקע כראוי, ולהוות כלי בקרה ומניעה חשוב בהתנהלותו של התאגיד ובדיווחיו על פי דין.

תיקון 16 לחוק החברות הינו חלק ממגמת הטמעת תחום הממשל התאגידי (משילות ארגונית) בחקיקה הישראלית ובבסיסו שינוי במאזן הכוחות בין בעלי השליטה בחברה לבין בעלי מניות המיעוט, בין היתר באמצעות קביעת מנגנונים שונים לאישור עסקאות עם בעלי עניין, אישור מינויים של דירקטורים חיצוניים וקביעת קווים מנחים להגברת עצמאותם של הדירקטוריון וועדת הביקורת. התיקון מחייב את הדירקטורים להפעיל שיקול דעת עצמאי וקובע כי הפרה של חובה זו הינה הפרה של חובת האמונים החלה עליהם.

תיקון זה אף מכיל בתוספת הראשונה רשימת הוראות מומלצות לממשל תאגידי אשר חברה רשאית לאמץ ולכלול בתקנון.

בין ההוראות המומלצות מוצע כי יושב ראש הדירקטוריון או אדם אחר שמינה הדירקטוריון יהיה אחראי לפעול להטמעת הוראות הממשל התאגידי החלות על החברה ולעדכון הדירקטורים בנושאים הקשורים בממשל תאגידי.

יש לציין בעניין זה כי מוצע במסגרת תיקון מקביל לתקנות ניירות ערך, שעבור תוספת זו ייקבע עיקרון "אמץ או גלה" על פיו חברות תידרשנה לגלות, במסגרת דיווחיהן התקופתיים, האם אימצו הוראות אלה או לא.

מהפכת הדיווחים
התקופתיים



גם רשות ניירות ערך שואפת ליצור הפרדה ברורה בין האורגנים השונים בחברה ולבסס את מעמדו של הדירקטוריון. בהתאם לכך מציעה הרשות לעגן דוח ממשל תאגידי ייעודי. הדוח יתבסס על המלצות ועדת גושן ותיקון 16 לחוק החברות, ויהיה חלק בלתי נפרד מן הדוח התקופתי אותו מגישות החברות. הצעה זו משנה את הדוחות התקופתיים והרבעוניים הקיימים כיום, גם במבנה וגם בתוכן.

על פי טיוטת מתווה חקיקה של רשות ניירות ערך בנושא דוח ממשל תאגידי: "דוח ממשל תאגידי נפרד, המשלב ומרכז בתוכו הוראות גילוי וכללים ייעודיים, יהווה פלטפורמה נוחה למשתמשי הדוחות לכמת במסגרת מחיר נייר הערך את איכות הממשל התאגידי בתאגיד ובעקיפין יתמרץ את התאגיד לשפר את איכות הממשל התאגידי".

הטיוטה מייחדת דוח נפרד להיבטי ממשל תאגידי אשר יחתמו עליו יו"ר הדירקטוריון ויו"ר ועדת ביקורת לאור תפקידם ביישום ואכיפת עיקר היבטי הממשל התאגידי.

על פי ההצעה דוח הממשל התאגידי יכלול בנוסף גם:

- דרישות גילוי העוסקות בתגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בתאגיד;
- עסקאות עם בעלי שליטה;
- הוראות בעניין אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי (ISOX);
- פרטים בדבר רואה החשבון המבקר של התאגיד.

בעוד שחלק מהנתונים הנדרשים בדוח ממשל תאגידי מדווחים גם כיום, במסגרת טיוטת המתווה נוספו דרישות לגילויים ודיווחים חדשים, בעיקר במסגרת שאלון ממשל תאגידי שנדרש לצרף לדיווח.

מה מצופה ממך?

על פי סקר שערכנו בתחילת שנת 2011, מצאנו כי 60% מהדירקטורים סבורים שהמידע העומד לרשותם ביחס לנושאים העומדים על סדר יומה של החברה בה הם מכהנים כדירקטורים איננו מספק. עוד עלה מסקר זה כי 47% מהדירקטורים מעריכים כי מידת השפעתו של הדירקטוריון בו הם חברים יכולתו להניע תהליכים בחברה היא בינונית עד נמוכה מאד. 30% סוברים כי רמת הכלים העומדים לרשותם למילוי תפקידם היא נמוכה עד בינונית.

בזמן שמתחזקת המגמה להפרדה בין הדירקטוריון להנהלה והטלת אחריות נפרדת וגדולה יותר מבעבר על כתפי האורגנים השונים, המציאות בשטח מראה כי האחריות על הפיקוח מוטלת על כתפי הדירקטוריון בעוד שמרבית הכלים לביצועו מצויים, עדיין, בידי ההנהלה.

בנוסף, חשוב לזכור, כי השינויים הרגולטוריים האחרונים אמנם נותנים לדירקטורים מידה רבה יותר של עצמאות



אולם במקביל גם מעמידים אותם בפני חשיפה ציבורית ומשפטית גבוהה מבעבר. כך, גם במצבים בהם דירקטור פועל בתום לב הוא עלול להיחשף אישית לתביעה אם לא הבין מספיק לעומק את עסקי החברה ואת מוקדי הסיכון העיקריים שלה.

חשוב להדגיש כי כחלק מהשינויים הרגולטוריים צומצמו באופן משמעותי אפשרויות הביטוח והשיפוי של נושאי המשרה בחברות, ועל כך יפורט בהמשך. לכן על כל אורגן לדאוג למיצוי האחריות שלו ולרכוש את הכלים שיסייעו לו לעשות זאת.

דירקטור "מודל 2011" צריך להיות יותר אקטיבי ויותר מעורב. עליך:

- למצוא את האיזון בין אובייקטיביות מחד והמעורבות בפעילות החברה וניהולה, מאידך.
- לדאוג למנגנוני דיווח ופיקוח שיסייעו לך לעמוד בחובת הזהירות שלך.
- להתוות אסטרטגיה ומדיניות אחראית שתצעיד את החברה קדימה תוך ניהול מושכל של האתגרים והסיכונים.
- לשאול, לשאול ושוב לשאול - לדעת לשאול את השאלות הנכונות ולהפנות אותן לכל הגורמים הרלוונטיים לרבות הנהלה, מבקר פנימי, יועצים משפטיים ורואי החשבון של החברה.
- לעמוד על קבלת התשובות, בעיתוי הנכון, ועל מיצוי הדיון בנושאים השונים.
- לקבל את המידע הדרוש לצורך קבלת החלטות מושכלות לטובת החברה.
- להפעיל שיקול דעת עצמאי.

אין אדם חף מטעויות, אך דירקטור שיוכיח כי פעל בזהירות סבירה יקטין את מידת אחריותו ויצמצם את הקשר בין התנהלותו לבין כשלי החברה, אם היו כאלה. כשמדובר בנושאים מהותיים שבהם אין לדירקטור את כל הידע וההבנה הנדרשים, חובתו וגם זכותו על פי חוק להיעזר באנשי מקצוע ומומחים חיצוניים.

היחידה החדשה לשירות הדירקטוריון ההיערכות שלנו לעידן החדש

אנו ב- Deloitte בריטמן אלמגור זהר נערכנו על מנת לסייע לדירקטורים להתמודד עם האתגרים והאחריות הנלווים לעצמאות הדירקטוריון בעידן החדש.

במסגרת זאת, ייעדנו שותפים ומומחים בעלי ניסיון רב, לייעץ וללוות דירקטורים בחברות ציבוריות. שותף מייעץ ואפשר לך כדירקטור **גישה בלתי אמצעית אל כל צוות המומחים** במשרדנו במגוון תחומים, בהם: ניהול סיכונים, ייעוץ אסטרטגי, ייעוץ בתחום הון אנושי ותגמול בכירים, יועצים כלכליים, יועצי מס, ומומחי חשבונאות וביקורת, על מנת לסייע לך, להבין, לבחון ולהתמודד עם האתגרים בכינון ממשל תאגידי אפקטיבי.



הכלים שאנו מעמידים לרשותך כוללים בין היתר:

1 ליווי מקיף ואישי לדירקטוריון ביישום ושיפור הממשל התאגידי

השותפים המומחים והיכולות הרב תחומיות של הפירמה מאפשרים לנו לספק פיתרון מקיף אשר נועד לסייע ליו"ר הדירקטוריון וליו"רים של הוועדות השונות ליישם או לשפר את הממשל התאגידי בחברות בהן הם פועלים. הליווי כולל:

- **"שותף מייעץ"** מענה מידי ואישי של שותף בכיר אשר יספק פתרונות ותובנות ממגוון רחב של דיסיפלינות באמצעות המומחים שלנו;
- **סקר פערים** מיפוי פעילותכם כיום אל מול פרקטיקה מתקדמת בעולם לממשל תאגידי ובניית תוכנית עבודה לצמצום הפערים שעלו. במסגרת הסקר ייבדקו נושאים דוגמת:
 - מבנה הדירקטוריון וועדותיו, יחסי הגומלין בין הוועדות למליאה, הכשרות לחברי הדירקטוריון;
 - נהלים ותהליכי עבודה של הדירקטוריון וועדותיו;
 - תהליכי קבלת החלטות ויחסי הגומלין בין הדירקטוריון להנהלה;
 - נהלים לאישור עסקאות עם צדדים קשורים ובעלי עניין;
 - קיומו של מדרג סמכויות בחברה;
 - קוד אתי בארגון וטיפול בתלונות, ביקורת פנימית, ציות לרגולציה ואכיפה פנימית, ניהול סיכונים, תוכנית התאוששות מאסון;
- **גיבוש או שיפור נהלי עבודת הדירקטוריון וועדותיו** בנייה ובחינה של תהליכי עבודה אופטימליים ומתן כלים להערכה עצמית איכותית ואפקטיבית של פעילות הדירקטוריון לצורך בניית תוכנית עבודה ותהליכי עבודה מוסדרים;
- **בניית וניהול תוכנית הכשרות שנתית** לדירקטוריון ולוועדותיו.

- "מקרים ותגובות" ניתוח אירועים משולחנות דירקטוריונים בארץ ובעולם בהסתמך על מאגרי ידע ובנצ'מארק מישראל ומהעולם;
- עדכונים שוטפים במסגרת ישיבות תקופתיות עם יו"ר הדירקטוריון ויו"רים של הוועדות השונות וכן קבלת עלון מידע תקופתי;

סיוע ומתן מענה ספציפי לנושאים נוספים שבאחריות הדירקטוריון לרבות:

2

- יעוץ בבניית מערך תגמול בכירים
- הערכת אפקטיביות הביקורת הפנימית



הערך המוסף עבורך

- גישה למאגרי מידע בינלאומיים המאפשרים לנו לספק לכם בנצ'מרק איכותי ומעשי בכל הנוגע לממשל תאגידי.
- ניסיון מוכח בעקבות מעורבות והיכרות עם תהליכי העבודה של דירקטוריונים שונים בארץ ובחו"ל.
- מקצועיות ומוניטין אשר יאפשרו לכם להציג למשקיעים תוכנית מובנית, מקצועית ואובייקטיבית לשיפור איכות הממשל התאגידי.
- חשיפה לידע ונסיון מקצועי פרקטי נרחב, הנובעים מנוכחות מקצועית בצמתי מידע חשובים, קשרים עם בעלי תפקידים בכירים בשלל ארגונים ורב תחומיות של מומחי היחידה והפירמה בכל הקשור לחשבונאות, בקרה ומשפט.
- הניסיון שלנו בתהליכי בקרה, תהליכים חוצי ארגון ותהליכי עבודה שבין ההנהלה לדירקטוריון- יאפשר לנו לסייע בניתוח והטמעה של התהליכים הנדרשים ליישום ממשל תאגידי איכותי.

יורם הילברון רחלי בן משה

שותף דירקטורית

טל: 03-6085234

e-mail: Board@deloitte.co.il

עיקרי שינויי החקיקה בתחום ממשל תאגידי¹

לנוחותך, להלן סקירה כללית של עיקרי שינויי החקיקה המתייחסת להיבטי ממשל תאגידי ואשר כוללת את המלצותינו ביחס לפעולות הנדרשות מכם על מנת לעמוד ביישום הרגולציה הרלוונטית. אנו נשמח לסייע לכם להבין את הדרישות וללוות אתכם ביישומן.

• תיקון 16 לחוק החברות

- טיוטת מתווה חקיקה בעניין דוח ממשל תאגידי
- חוק יעול הליכי אכיפה
- חוק הגברת האכיפה בשוק ההון (תיקוני חקיקה)
- ISOX



רקע כללי

תיקון מספר 16 לחוק החברות, התשנ"ט - 1999 (להלן: "התיקון" ו"החוק" בהתאמה) פורסם ברשומות ביום 15 במרץ 2011 ורוב הוראותיו נכנסו לתוקף ביום 14 במאי 2011. התיקון מתווה רשימה של כללים אשר נועדו לשפר את הממשל התאגידי.

אחד השינויים המרכזיים העומדים בבסיסו של התיקון הינו שינוי מאזן הכוחות בין בעלי השליטה בחברה לבין בעלי מניות המיעוט.

התיקון קובע, בין היתר, מנגנונים לאישור עסקאות עם בעלי עניין, אישור מינויים של דירקטורים חיצוניים וכן אפשרות להארכת כהונתם של דירקטורים חיצוניים, המגבירים את כוחם של בעלי מניות המיעוט בחברה, בתקופה נוספת.

בנוסף, התיקון יוצר קווים מנחים להגברת עצמאותם של הדירקטוריון וועדת הביקורת, מעניק סמכויות נוספות לוועדת הביקורת, מחייב את הדירקטורים להפעיל שיקול דעת עצמאי ומגדיר זאת כחלק מחובת האמונים החלה עליהם.

עיקרי החקיקה

התיקון מתייחס למספר נושאים עיקריים:

עצמאות הדירקטוריון

- **יו"ר הדירקטוריון** - התיקון מחיל מגבלות וסייגים על יו"ר הדירקטוריון הנוגעים לקשריו עם המנכ"ל, ולאפשרותו למלא תפקידים נוספים בחברה.
- **שיקול דעת עצמאי** - תיקון סעיף 106 לחוק מעגן את החובה החלה על הדירקטור להפעיל שיקול דעת עצמאי (איסור על "דירקטור צללים"). מתוקף חובה זו, נדרשים הדירקטורים להפעיל שיקול דעת עצמאי בבואם להצביע בדירקטוריון כאשר הפרה של חובה כאמור מהווה הפרה של חובת האמונים.

1. סקירת עיקרי החקיקה המובאת לעיל ולהלן הינה כללית בלבד ואיננה מהווה ייעוץ משפטי ואו תחליף לייעוץ משפטי ואו כל ייעוץ אחר. הסקירה איננה מתיימרת לכרס את כלל השינויים בהוראות הדין המוזכרות בה ולקריאת נוסחם המלא של אלה יש לעיין בנוסח המפורסם ברשומות ואו באתר האינטרנט של רשות ניירות ערך.

- הודעה מראש על זימון ישיבה - בחברה ציבורית, לא ניתן עוד להתנות בתקנון את החובה לתת הודעה מראש על ישיבת הדירקטוריון אלא במקרים דחופים ובהסכמת רוב הדירקטורים.
- ממשק בין הועדות למליאה - החלטות או המלצות של וועדת דירקטוריון (לרבות ועדת הביקורת), הדורשות את אישור הדירקטוריון, יובאו לידיעת הדירקטורים זמן סביר לפני הדיון בדירקטוריון.

מינוי וכהונת דירקטור חיצוני

- הליך האישור - הוחמרה דרישת הרוב הנדרש לאישור מינוי של דירקטור חיצוני.
- התיקון מרחיב את הסייגים הקבועים בחוק למינוי דירקטור חיצוני - לא יוכלו לכהן קרוב² של בעל שליטה, מי שיש לו זיקה לקרוב של בעל שליטה, בחברה שאין בה בעל שליטה או מי שמחזיק בדבוקת שליטה - מי שיש לו זיקה³ ליו"ר הדירקטוריון, למנכ"ל, לבעל מניות מהותי או לנושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים, המקבל תגמול מעבר לתגמול דירקטור חיצוני בשל כהונתו.
- "תקופת צינון" - התיקון קובע איסורים החלים לאחר תום תקופת הכהונה בחברה. בתקופה של שנתיים מתום כהונת הדירקטור החיצוני או שנה לעניין קרוב שאינו בן זוגו או ילדו לא יעניקו, בעל שליטה בחברה ותאגיד בשליטתו, למי שיהיו כדירקטור חיצוני, וכן לבן זוגו או לילדו טובת הנאה, ולא ימנו אותו, וגם את בן זוגו או ילדו, לכהונה כנושא משרה בחברה הציבורית או בתאגיד בשליטת בעל השליטה בה, ולא יעסיקוהו כעובד ולא יקבלו ממנו שירותים מקצועיים בתמורה, לרבות באמצעות תאגיד בשליטתו.
- משך הכהונה - התיקון מאריך את משך הכהונה האפשרי בחוק. מינוי דירקטור חיצוני לאחר תקופת כהונה ראשונה בת 3 שנים אפשרי לעוד שתי תקופות נוספות זהות (לעומת אחת טרם התיקון) בתנאים מסוימים המנויים בחוק.

2. הגדרת קרוב הורחבה כך שכוללת גם צאצא, אח, אחות או הורה של בן הזוג או בן זוגו של כל אחד מאלה.

3. יש לבדוק באם אין לדירקטור חיצוני, לקרובו, לשותפו, למעבידו, למי שהוא כפוף לו במישרין או בעקיפין או לתאגיד שהוא בעל שליטה בו, קשרים עסקיים או מקצועיים למי שאסורה זיקה אליהם כאמור לעיל (לחברה, לבעל השליטה, לקרובו), גם אם הקשרים אינם דרך כלל, ולמעט קשרים זניחים.

עסקאות עם בעלי עניין

- **תנאי העסקת נושא משרה** - התיקון קובע כי התקשרות עם נושא משרה בחברה (שאינו דירקטור) בנוגע לתנאי כהונתו או העסקתו מצריכה אישור גם בוועדת הביקורת (או בוועדת תגמול) אף אם אין המדובר בעסקה חריגה.

- **עסקה עם בעל שליטה** - התקשרות של חברה עם בעל שליטה בה או עם קרובו⁴, במישורין או בעקיפין, לרבות באמצעות חברה בשליטתו, לעניין קבלת שירותים ממנו בידי החברה תוקפה מוגבל ל-3 שנים. בנוסף, הוחמרו דרישות אישור עסקאות חריגות שלבעל השליטה עניין אישי בהן.

תוקפן של עסקאות עם בעלי שליטה מוגבל ל-3 שנים. יחד עם זאת, תוקפן של עסקאות בקשר לתנאי כהונה והעסקה של בעל שליטה, יכול לעלות על 3 שנים ובלבד שהתקבל אישור ועדת הביקורת כי התקשרות לתקופה כאמור הינה סבירה בנסיבות העניין.

עצמאות ועדת הביקורת

- **הרכב ועדת הביקורת** - על פי התיקון, ועדת הביקורת תהיה מורכבת מרוב של דירקטורים בלתי תלויים⁵. כמו"כ, חברי ועדת הביקורת לא יהיו: יו"ר הדירקטוריון, דירקטור המועסק על ידי החברה או המועסק על ידי בעל שליטה בה או על ידי תאגיד בשליטת בעל שליטה, דירקטור הנותן שירותים, דרך קבע, לחברה, לבעל שליטה בה או לתאגיד בשליטת בעל שליטה כאמור, דירקטור שעיקר פרנסתו על בעל השליטה.

- **יו"ר הוועדה יהיה דירקטור חיצוני אשר אינו משמש כיו"ר הוועדה מעל 9 שנים.**

- **נוכחות בוועדת הביקורת** - התיקון קובע כי מי שאינו רשאי להיות חבר בוועדת ביקורת לא יהא נוכח בישיבות הוועדה בעת הדיון ובעת קבלת ההחלטות, אלא אם כן קבע יושב ראש הוועדה כי הוא נדרש לשם הצגת נושא מסוים.

4. הגדרת קרוב הורחבה כך שכוללת גם צאצא, אח, אחות או הורה של בן הזוג או בן זוגו של כל אחד מאלה.

5. דירקטור בלתי תלוי יכול להיות דירקטור חיצוני או מי שמתקיימים לגביו תנאי הכשירות למינוי דירקטור חיצוני שבסעיף 240(ב) עד (ו) לחוק החברות וועדת הביקורת אישרה זאת. ושאינו מכהן כדירקטור בחברה מעל 9 שנים רצופות. (הפסקה של שנתיים ומטה אינה מפסיקה את רצף הכהונה)

יחד עם זאת, נקבעו הסייגים להלן: עובד שאינו בעל שליטה או קרובו⁶ רשאי להיות נוכח בישיבות כאמור בעת הדיון אך לא יהיה נוכח בעת קבלת החלטה. היועץ המשפטי ומזכיר החברה, שאינם בעל שליטה או קרובו, רשאים להיות נוכחים בישיבות כאמור בעת הדיון וקבלת ההחלטה, אם ביקשה זאת הועדה.

- **מניין חוקי** - המניין החוקי לדיון ולקבלת החלטות בועדת הביקורת יהיה רוב חברי הועדה ובלבד שרוב הנוכחים הם דירקטורים בלתי תלויים ואחד מהם לפחות הוא דירקטור חיצוני.

- **פעילות ועדת הביקורת** - תיקון החוק מחייב את ועדת הביקורת לפעול, במקרים בהם נמצא ליקוי מהותי בניהול העסקי של החברה, לקיים לפחות ישיבה אחת בנושא בנוכחות המבקר הפנימי או ר"ח המבקר וללא נוכחות נושאי המשרה שאינם חברי הועדה, אלא אם הם נדרשים כדי להציג עמדה שבתחומי אחריותם.

- **סמכויותיה של ועדת הביקורת לאחר התיקון הורחבו והן כוללות:**

- סיווג של עסקאות כחריגות או לא חריגות ו/או כמהותיות או לא מהותיות, לפי החוק, לצורך קביעת אופן אישורן. סיווג של עסקאות כאמור יכול להתבצע בהתאם לאמות מידה שיקבעו על ידי ועדת הביקורת אחת לשנה ומראש.

- בחינת תוכנית העבודה של המבקר הפנימי טרם הגשתה לאישור הדירקטוריון.

- בחינת היקף עבודת ר"ח המבקר והבאת המלצות לגבי שכרו בפני מי שקובע אותו.

- בחינת מערך הביקורת הפנימית של החברה ותפקוד המבקר הפנימי.

- קביעת הסדרים לגבי תלונות עובדים בקשר לליקויים בניהול עסקי החברה וההגנה שתינת להם.

6. הגדרת קרוב הורחבה כך שכוללת גם צאצא, אח, אחות או הורה של בן הזוג או בן זוגו של כל אחד מאלה.

הוראות ממשל תאגידי מומלצות

התיקון קובע, בתוספת הראשונה, רשימה של הסדרים אותם רשאיות החברות לאמץ. מדובר בהוראות ממשל תאגידי מומלצות המפורטות להלן:

- **שיעור הדירקטורים הבלתי תלויים** - בחברה ציבורית שיעור הדירקטורים הבלתי תלויים, יהיה כמפורט להלן, לפי העניין:

- בחברה שאין בה בעל שליטה או מי שמחזיק בדבוקת שליטה - יהיו רוב חברי הדירקטוריון דירקטורים בלתי תלויים.

- בחברה שיש בה בעל שליטה - יהיו שליש מבין חברי הדירקטוריון, לפחות, דירקטורים בלתי תלויים.

- **גיוון הרכב הדירקטוריון** - במינוי של דירקטור בחברה ציבורית, יגוון הרכב הדירקטוריון בהתחשב במין של המועמד, נוסף על החובה לגוון בהתחשב בידע ובניסיון של המועמד, בהתאם לצרכיה המיוחדים של החברה.

- **הגבלת כהונת נושא משרה כדירקטור** - בחברה ציבורית לא יכהנו כדירקטורים מי שכפופים למנכ"ל, במישורין או בעקיפין, למעט דירקטור שהוא נציג עובדים, אם קיימת בחברה נציגות עובדים. דירקטור בתאגיד בשליטת חברה ציבורית רשאי לכהן כדירקטור בחברה הציבורית.

- **הכשרת דירקטורים ומינוי אחראי להטמעת הוראות ממשל תאגידי** - חברה ציבורית תדאג לעריכת תכנית הכשרה לדירקטורים חדשים, בתחום עסקי החברה ובתחום הדין החל על החברה והדירקטורים, וכן תדאג לעריכת תכניות המשך לדירקטורים מכהנים.

יושב ראש הדירקטוריון או אדם אחר שמינה הדירקטוריון יפעל להטמעת הוראות הממשל התאגידי החלות על החברה ולעדכן הדירקטורים בנושאים הקשורים בממשל תאגידי.

- **ישיבות הדירקטוריון בלא נוכחות המנהל הכללי והכפופים לו** - דירקטוריון חברה ציבורית יקיים אחת לשנה לפחות, דיון לעניין ניהול עסקי החברה על ידי המנהל הכללי ונושאי המשרה הכפופים לו, בלא נוכחותם, לאחר שניתנה להם הזדמנות להביע את עמדתם.
- ישיבות ועדת ביקורת בנוכחות המבקר הפנימי ורואה החשבון המבקר - ועדת הביקורת תקיים אחת לשנה לפחות, ישיבה לעניין ליקויים בניהול העסקי של החברה, בנוכחות המבקר הפנימי ורואה החשבון המבקר, ובלא נוכחות נושאי המשרה בחברה שאינם חברי הועדה, לאחר שניתנה להם הזדמנות להביע עמדתם.
- **מינוי דירקטור חיצוני** - על אף הוראות סעיף 239(ב) לחוק, דירקטורים חיצוניים ימונו באסיפה הכללית ברוב קולות, ובלבד שהתקיימו כל אלה:
 - במניין כלל הקולות של בעלי המניות באסיפה הכללית לא יובאו בחשבון קולות בעלי המניות שהם בעלי שליטה בחברה או בעלי עניין אישי באישור המינוי, למעט עניין אישי שאינו כתוצאה מקשר עם בעל השליטה, וכן קולות הנמנעים;
 - סך קולות התומכים מקרב בעלי המניות שאינם בעלי השליטה בחברה או בעלי עניין אישי באישור המינוי, למעט עניין אישי שאינו כתוצאה מקשר עם בעל השליטה עלה על שני אחוזים מכלל זכויות ההצבעה בחברה.
- **הצבעה באמצעות האינטרנט** - ההצבעה באסיפה הכללית באמצעות כתב הצבעה תתאפשר גם באמצעות האינטרנט.

כאמור, מוצע להחיל על הוראות אלה עיקרון "אמץ או גלה", משמעות הדבר היא שיהיה על החברות לאמץ הוראות ממשל תאגידי אלה או לגלות האם בחרו שלא לעשות כן.

פעולות לביצוע

להלן עיקרי המלצותינו לצעדים הנדרשים על מנת לעמוד בהוראות תיקון החוק:

- **הטמעת ממשל תאגידי** - מומלץ למנות אחראי לתוכנית הטמעת ממשל תאגידי.
- **ביצוע מיפוי פערים** - בין המצב הקיים לבין הרצוי בתחומי פעילות הדירקטוריון וועדותיו בהיבטי ממשל תאגידי ובניית תוכנית עבודה מוסדרת להטמעה בהתבסס על סקר הפערים.
- **הכשרת הדירקטורים** - דירקטורים צריכים להיות מודעים לשינויים הרגולטוריים ובין היתר לדרישות שתיקון 16 מחיל עליהם באופן אישי כדוגמת החובה להפעיל שיקול דעת עצמאי. מומלץ שהכשרה כזו תינתן כחלק מתוכנית הכשרות שנתית שתיבנה עבור הדירקטוריון ותותאם לצרכיו היעודיים של דירקטוריון ספציפי. בנוסף, מומלץ לבנות תוכנית הכשרה ייעודית לדירקטור חדש.
- **בחינת תקנון ההתאגדות** הקיים והצורך לשנותו על מנת שהוראותיו יתאמו להוראות תיקון 16.
- **עיגון נוהל עבודת דירקטוריון וועדותיו** שיתייחס, בין היתר, לעניין הודעה מראש על זימון ישיבה, האופן שבו מתעדכנת המליאה בפעילות שבוצעה בוועדות, פרק הזמן המינימאלי הנחוץ בין ישיבת ועדה לבין ישיבת מליאת דירקטוריון שאמורה לדון בהמלצות ההחלטה שהתקבלו בוועדה, ישיבות דירקטוריון ללא נוכחות הנהלה, תהליך מינוי דח"צ, תקופת צינון לדח"צ ואמצעי הבקרה שקיימים על מנת לוודא שהנושא מוקפד.
- **עיגון נוהל עסקאות עם בעלי שליטה ובעלי עניין** לרבות עסקאות עם נושאי משרה ושינוי תנאי שכרם, שיכלול, בין היתר, התייחסות לאופן זיהוי העסקה, אישורה והדיווח בגינה וכן לאמצעים הקיימים בידי ועדת ביקורת לאתר עסקאות שמצריכות אישור.

- **עיגון נוהל ועדת ביקורת -** לאור הרחבת פעילותה ואחריותה של ועדת הביקורת מומלץ לעגן נוהל נפרד שיכיל, בין היתר, התייחסות להרכבה, לנוכחות אורחים בדיוני הוועדה, מנין חוקי, פעילות הוועדה, ישיבות ללא נוכחות נושאי משרה משרה וקביעת מנגנוני פיקוח ובקרה.
- **דיון שנתי בוועדת הביקורת** וקביעת אמות מידה לסיווג עסקאות כחריגות או לא חריגות ו/או כמהותיות או לא מהותיות, לצורך קביעת אופן אישורן.
- **ביצוע הערכת איכות ואפקטיביות** עבודתו של המבקר הפנימי בהתאם לנדרש על פי הסטנדרטים המקצועיים המקובלים ותיקון החוק האמור.
- **קביעת הסדרים לגבי תלונות עובדים** בקשר לליקויים בניהול עסקי החברה וההגנה שתינתן להם. נושא זה נדרש אף על מנת לתת מענה לחוק ייעול הליכי אכיפה (תוכנית אכיפה פנימית) כמפורט בהמשך.



על קצה המזלג תיקון 17 לחוק החברות

בראשית אוגוסט 2011 אושר בקריאה שנייה ושלישית
תיקון 17 לחוק החברות.

- התיקון מתייחס לחברות פרטיות אשר הנפיקו אגרות חוב לציבור ("חברות אג"ח").
- עיקר התיקון הינו הגברת השקיפות של חברות אג"ח על רקע המציאות המשתקפת לאחרונה דרך הסדרי חוב המוצעים לבעלי אג"ח מהציבור.
- העובדה שהוחלט להחיל על חברות האג"ח שבמהותן הינן פרטיות כללים בסיסיים של ממשל תאגידי נאות שעד כה אפיינו חברות ציבוריות בעיקר מאותתת לכלל השוק שעם העלאת הרף התחתון כל השאר יצטרכו לעלות מדרגה אף הם.
- בהתאם לתיקון לחוק, חברות אג"ח, תהיינה כפופות לכללי ממשל תאגידי הדומים לאלה החלים על חברות ציבוריות, בשינויים המחויבים ושנסקרו לעיל, לרבות ביחס לחובת מינוי לפחות שני דירקטורים חיצוניים, מינוי ועדת ביקורת, מינוי מבקר פנימי, מגבלות על כשירות דירקטורים, מגבלות על כהונה כפולה כיו"ר דירקטוריון וכמנכ"ל, אישורים מיוחדים לעסקאות עם בעלי עניין ובעלי שליטה ועוד.

חלק מהשינויים בתיקון לחוק הינם משמעותיים ומחייבים הערכות של חברות האג"ח. לדוגמה:

עסקאות עם בעלי עניין

- אישור עסקאות חריגות - לשם אישור העסקאות המפורטות להלן, נדרש אישורה של וועדת הביקורת והדירקטוריון: עסקה חריגה של החברה עם בעל השליטה בה, עסקה חריגה של החברה עם אדם אחר שלבעל השליטה יש בה עניין אישי, התקשרות של החברה עם בעל השליטה בה או עם קרובו, במישרין או בעקיפין, לרבות באמצעות חברה בשליטתו, לעניין קבלת שירותים בידי החברה, וכן אם הוא נושא משרה בה - באשר לתנאי כהונתו והעסקתו, ואם הוא עובד החברה ואינו נושא משרה בה- באשר להעסקתו בחברה.
- חשוב לציין כי נוספה זכות לבעל אג"ח להגיש תביעה נגזרת בשל אי קיום ההוראות הנוגעות לאופן אישור עסקה חריגה עם בעל שליטה בחברת אג"ח.

הטלת עיצום כספי בידי רשות ניירות ערך

מוצע כי רשות ניירות ערך תוכל להטיל עיצום כספי, לגבי תאגיד מדווח⁷, על הפרה הקשורה באחד המקרים המפורטים להלן:

לא נקבע המספר המזערי של הדירקטורים בדירקטוריון שעליהם להיות בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית, בחברה לא מכהן יו"ר דירקטוריון יותר מ-60 ימים, יו"ר הדירקטוריון מכהן כמנהל הכללי או שהוענקו לו סמכויות המנהל הכללי, לא מכהנת בחברה ועדת ביקורת יותר מ-60 ימים, לא מכהן בחברה מבקר פנימי יותר מ-60 ימים, מכהן בחברה דירקטור או נושא משרה שהורשע בעבירה, מכהן בחברה דירקטור או נושא משרה שועדת אכיפה אסרה את מינוי, לא מכהנים בחברה שני דירקטורים חיצוניים לפחות במשך למעלה מ-60 ימים, בחברה שבמועד מינוי דירקטור חיצוני כל חברי הדירקטוריון שלה הם בני מין אחד - לא מונה דירקטור חיצוני בן המין השונה, בחברה לא מכהן דירקטור חיצוני בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית מעל 60 ימים, בוועדה הרשאית להפעיל סמכות מסמכויות הדירקטוריון לא מכהן דירקטור חיצוני אחד לפחות

7. תאגיד מדווח כהגדרתו בחוק ניירות ערך וכן תאגיד שהוראות פרק ה-3 לחוק ניירות ערך, חלות עליו.

מומלץ להיערך לשינוי הממשל התאגידי בחברות האג"ח!

פעולות לביצוע

- לפעול לשינוי הרכב הדירקטוריון והתאמתו לדרישות החוק;
- למנות מבקר פנימי;
- להקים ועדת ביקורת ומינוי חבריה בהתאם לדרישות הדין;
- ליצור הפרדת תפקידים בין יו"ר דירקטוריון למנכ"ל או אישורם בדרך הקבועה בחוק;
- לאתר ולזהות את העסקאות עם בעלי עניין ובעלי שליטה הדורשות חידוש ו/או טיפול בעסקאות בעלי עניין ובעלי שליטה חדשות בהתאם לדרישות החוק;
- לכתוב, לערוך ולאגד את הנהלים המתאימים - נוהל עבודת הדירקטוריון וועדותיו, נוהל עסקאות עם צדדים קשורים ובעלי עניין ועוד.



עיקרי שינויי החקיקה בתחום ממשל תאגידי

- תיקון 16 לחוק החברות
- טיוטת מתווה חקיקה
- בעניין דוח ממשל תאגידי
- חוק יעול הליכי אכיפה
- חוק הגברת האכיפה בשוק ההון (תיקוני חקיקה)
- ISOX



רקע כללי

כחלק מפרויקט שיפור הדוחות עליו שוקדת בימים אלה רשות ניירות ערך, נבחן הצורך בשינויים מבניים ותוכניים בדוחות התקופתיים והרבעוניים כפי שאלו קיימים היום.

מטרתם העיקרית של השינויים המוצעים הינה לשפר את הגילוי הניתן בדוחות ואת מידת הרלוונטיות שלהם לציבור המשקיעים.

רשות ניירות ערך, מצאה כי, דרישות הגילוי הקיימות בהיבטים של ממשל תאגידי מקשות על המשקיע לבצע תמחור אפקטיבי והשוואתי של איכות הממשל התאגידי בחברה.

לאור האמור לעיל, מציעה רשות ניירות ערך, לעגן דוח ממשל תאגידי ייעודי, תמציתי ואחיד המתבסס על המלצותיה של ועדת גושן ותיקון 16 לחוק החברות.

הדוח כאמור יהיה חלק בלתי נפרד מן הדוח התקופתי אותו מגישות החברות.

עיקרי החקיקה

מוצע, כי דוח הממשל התאגידי יכלול דרישות גילוי העוסקות בתגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בתאגיד, עסקאות עם בעלי שליטה, הוראות בעניין אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי (ISOX) ופרטים בדבר רואה החשבון המבקר של התאגיד.

דוח ממשל תאגידי - מבנה מוצע

חלק א' - גילוי אודות הדירקטורים ונושאי המשרה הבכירה בתאגיד (לרבות מבקר הפנים בתאגיד), מורשי החתימה של התאגיד, זהות בעלי העניין בתאגיד והחלטות מהותיות - הגילוי יינתן על דרך של הפניה לדיווח השוטף של התאגיד.

חלק ב' - גילוי אודות עסקאות עם בעלי שליטה בתאגיד (במידה וקיימת כפילות עם הגילוי הניתן בדוחות הכספיים, המידע יינתן על דרך של הפניה לדוחות הכספיים).

חלק ג' - גילוי לגבי תגמולי בעלי עניין ונושאי משרה בכירה. בנוסף, במסגרת חלק זה, יינתנו על ידי הדירקטוריון הסברים לגבי הקשר בין התגמולים שניתנו לפי תקנה 21 לתקנות הדוחות (תגמולי בעלי עניין ונושאי משרה), לבין תרומת מקבל התגמולים לתאגיד ויצוין אם התמורה הנה הוגנת וסבירה, זאת חלף מיקומה הנוכחי של הוראת הגילוי בדוח הדירקטוריון, לפי תקנה 10(ב)(4) לתקנות הדוחות.

חלק ד' - גילוי בעניין אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי (ISOX).

חלק ה' - גילוי לגבי רואה החשבון המבקר.

חלק ו' - שאלון ממשל תאגידי.

שאלון ממשל תאגידי

מוצע שיישום ההוראות הרלוונטיות מחוק החברות, המלצות דוח ועדת גושן וההצעות לתיקון חוק החברות, ייערך בדרך של שאלון מובנה, ובו קובץ שאלות.

תשובות חיוביות לשאלות יצביעו על קיומו של ממשל תאגידי תקין ולהיפך.

השאלון ייחתם בידי הממונים על אכיפתם של רוב היבטי הממשל התאגידי בחברה, קרי - יו"ר הדירקטוריון ויו"ר ועדת הביקורת.

הכוונה היא להחיל את השאלון על חברות ציבוריות וכן על תאגיד זר שמציע מניות לציבור בישראל (בשים לב להיקף תחולת הוראות חוק החברות לגביו, ובשינויים המחויבים).

להלן דוגמאות לשאלות הנכללות בשאלון:

דירקטוריון

עצמאות הדירקטוריון, כשירות וכישורי הדירקטורים, ישיבות הדירקטוריון והפרדה בין תפקידי המנכ"ל ויו"ר הדירקטוריון.

דוגמאות לשאלות שישאלו במסגרת בדיקת עצמאות הדירקטוריון:

- האם קיים בתאגיד נוהל פנימי שנועד להבטיח היעדר זיקה של הדירקטורים החיצוניים המכהנים.
- האם בין בעל השליטה לבין הדירקטורים החיצוניים המכהנים בתאגיד אין קשרים מהותיים שאינם עולים לכדי זיקה.
- האם לכל הדירקטורים החיצוניים המכהנים בתאגיד קיימים הידע והכישורים הנדרשים לצורך מילוי תפקידם, בשים לב לתחומי פעילותו של התאגיד.
- האם בעל השליטה, קרוביו, תאגידים בשליטתם או מי מטעמם אינו מועסק בתאגיד או בתאגידים בשליטתו.
- האם קיים בתאגיד נוהל אפקטיבי לאיתור עניין אישי של דירקטורים בהחלטות שמועלות לדיון בדירקטוריון.

דוגמאות לשאלות שישאלו במסגרת בדיקת כשירות וכישורי הדירקטורים:

- האם כל הדירקטורים המכהנים בתאגיד במועד פרסום הדוח התקופתי הצהירו, עובר למועד פרסומו, כי יש להם את הכישורים הדרושים והיכולת להקדיש את הזמן הראוי לשם ביצוע תפקידם ופירוט את הכישורים כאמור.
- האם התאגיד קבע בתקנונו הוראה בדבר תוכנית הכשרה לדירקטורים חדשים וכן תוכנית לעדכון הדירקטורים המכהנים.

דוגמאות לשאלות שישאלו במסגרת בדיקת ישיבות הדירקטוריון:

- האם נהלים שאושרו על ידי הדירקטוריון מחייבים כינוס הדירקטוריון בתדירות העולה על אחת לשלושה חודשים לשם בחינת מצב עסקי התאגיד ותוצאות פעילותו.

- האם קיים בתאגיד נוהל לגבי העברת מידע מהנהלת התאגיד לדירקטוריון המבטיח כי הדירקטוריון יקבל את כל המידע הדרוש לו לשם ביצוע תפקידיו, הכולל בין היתר את סוג, אופן ומועד העברת המידע.

דוגמאות לשאלות שישאלו במסגרת בדיקת ההפרדה בין תפקידי המנהל הכללי ויושב ראש הדירקטוריון:

- האם קיימים בתאגיד נהלים אשר אושרו על ידי דירקטוריון התאגיד ונועדו להבטיח את קיום הפרדת הסמכויות בין יו"ר הדירקטוריון למנכ"ל.

ועדת הביקורת

עצמאות ועדת הביקורת, תפקידי ועדת המאזן בעבודתה המקדימה לאישור הדוחות הכספיים, ישיבות ועדת הביקורת וסוגיות נלוות, מיומנות והכשרת חברי ועדת הביקורת וקשרי גומלין של ועדת הביקורת או הועדה לבחינת הדוחות כספיים (להלן: "ועדת המאזן") עם הדירקטוריון בנוגע לעבודתה המקדימה לאישור הדוחות הכספיים.

דוגמאות לשאלות שישאלו במסגרת בדיקת עצמאות ועדת הביקורת:

- האם מנין חוקי לדיון ולקבלת החלטות בוועדת הביקורת הינו רוב של דירקטורים בלתי תלויים מבין המשתתפים בישיבה ובלבד שנכח דח"צ אחד לפחות.

- האם בתאגיד קיים נוהל שנועד להבטיח את עצמאות ועדת הביקורת בעת דיון ואישור פעולות בניגוד עניינים, מדיניות שכר ושכר נושאי משרה וכן עסקאות עם בעלי שליטה וקרוביהם.

דוגמאות לשאלות שישאלו במסגרת בדיקת תפקידי הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים (להלן: "ועדת המאזן") בעבודתה המקדימה לאישור הדוחות הכספיים:

- האם רואה החשבון המבקר של התאגיד הוזמן והשתתף בכל ישיבה של הדירקטוריון, וועדת הביקורת וועדת המאזן בה נדונו הדוחות הכספיים של התאגיד במהלך שנת הדיווח.

דוגמאות לשאלות שישאלו במסגרת בדיקת ישיבות ועדת הביקורת וסוגיות נלוות:

- האם ועדת הביקורת קיימה בשנת הדיווח לפחות ישיבה אחת עם המבקר הפנימי ורואה החשבון המבקר, שלא בנוכחות נושאי משרה בתאגיד שאינם חברי הוועדה, לשם דיון בסוגיות ונושאים הנוגעים לתפקידה ולנושאים העולים מהביקורת, לרבות לענין ליקויים בניהול העסקי של התאגיד.

דוגמאות לשאלות שישאלו במסגרת בדיקת מיומנות והכשרת וועדת הביקורת וועדת המאזן:

- האם התאגיד ערך תוכנית הכשרה לחברים חדשים בוועדה (ולפי העניין) המתייחסת, בין היתר, לתפקידה של הוועדה, מסגרת עבודתה, מחויבות הזמנים הנדרשת מחבריה, הכוללת סקירה של עסקי התאגיד, תוך זיהוי הסיכונים והמאפיינים העסקיים והפיננסיים העיקריים.

- האם התאגיד דואג להכשרה מתמשכת מתאימה לחברי הוועדה על בסיס תקופתי, וזאת בנוסף להכשרה הניתנת לכלל הדירקטורים בתאגיד.

דוגמאות לשאלות שישאלו במסגרת בדיקת קשרי גומלין של ועדת הביקורת וועדת המאזן עם הדירקטוריון:

- האם וועדת הביקורת וועדת המאזן בחנו בשנת הדיווח את פעולתן והמליצו לדירקטוריון על שינויים נחוצים במידת הצורך.
- האם בשנת הדיווח קיים הדירקטוריון דיון בדבר אפקטיביות פעולות הוועדות וישם את המלצותיהן.

אישור עסקאות עם בעלי שליטה

דוגמאות לשאלות שישאלו במסגרת בדיקת אישור עסקאות עם בעלי שליטה:

- האם ועדת הביקורת קבעה נוהל שנועד להבטיח כי עסקאות עם בעלי שליטה או שלבעלי שליטה עניין אישי בהם יאושרו כדין.
- האם ועדת הביקורת אישרה כי כל העסקאות שהובאו לעיונה בשנת הדיווח אושרו ודווחו כדין.

מבקר פנימי

דוגמאות לשאלות שישאלו במסגרת בדיקת המבקר הפנימי:

- האם להערכת ועדת הביקורת, למבקר הפנים קיימים הידע וההבנה של הפעילויות העסקיות של התאגיד.
- האם תכנית העבודה של המבקר הפנימי אושרה או נבחנה בידי ועדת הביקורת.
- האם לדעת דירקטוריון התאגיד ומבקר הפנים, היקף, אופי ופעילות המבקר הפנימי ותוכנית עבודתו לשנת הדיווח היו סבירים בנסיבות העניין, ויש בהם כדי להגשים את המטרות הביקורת הפנימית בתאגיד.



דוגמאות לשאלות שישאלו במסגרת בדיקת רואה החשבון המבקר:

- האם טרם התחלת עבודת הביקורת נקבע הסכם שכר טרחה בין התאגיד לרו"ח המבקר.
- האם ועדת הביקורת או ועדת מאזן דנה בכשירות רואה החשבון המבקר לביצוע ביקורת בתאגיד וזאת לאור אופי פעילות התאגיד ומורכבותו.

פעולות לביצוע

להלן דוגמאות לעיקרי ההמלצות שלנו לצעדים הנדרשים על מנת לענות תשובה חיובית לשאלון (וזאת בנוסף להמלצותינו בפרק שעסק בתיקון 16 אשר רלוונטיות גם לנושא זה):

- מיפוי פערים בין הקיים לבין הגילוי הנדרש בשאלון ובניית תוכנית עבודה לצמצום הפערים מתוך מטרה לענות תשובה חיובית עתידית לשאלון.
- עיגון הוראה כחלק מנוהל פעילות הדירקטוריון שכוללת בקורות להיעדר זיקה של דח"צים מכהנים. לדוגמה: רענון תקופתי של הנושא באמצעות הכשרה והחתמה על הצהרה תקופתית. מומלץ לקיים מנגנון דומה לגבי איתור עניין אישי של דירקטורים בעסקאות המובאות לדין ואישור.
- מומלץ לדון ולאשר כללים ברורים לעניין הגדרת סמכויות ואחריות של יו"ר הדירקטוריון בנפרד מהמנכ"ל.



עיקרי שינויי החקיקה בתחום ממשל תאגידי

- תיקון 16 לחוק החברות
- טיטת מתווה חקיקה בעניין דוח ממשל תאגידי
- **חוק ייעול הליכי אכיפה**
- חוק הגברת האכיפה בשוק ההון (תיקוני חקיקה)
- ISOX



רקע כללי

בינואר 2011 פורסם ברשומות חוק ייעול הליכי האכיפה ברשות ניירות ערך (תיקוני חקיקה), התשע"א - 2011 (להלן: "חוק הייעול").

חוק הייעול קובע תיקונים במערך החוקים המסדירים את דיני ניירות הערך - חוק ניירות ערך, התשכ"ח - 1968, חוק הסדרת העיסוק בייעוץ השקעות, בשיווק השקעות ובניהול תיקי השקעות, התשנ"ה - 1995 וחוק השקעות משותפות בנאמנות, התשנ"ד - 1994 (להלן: "דיני ניירות ערך").

טרם אישורו של חוק הייעול, היו קבועים בדיני ניירות ערך מנגנוני אכיפה פליליים וכן מנגנון של הטלת עיצום כספי.

לטעמו של המחוקק, המנגנונים כאמור אינם נותנים מענה אמיתי לכלל ההפרות הנובעות מדיני ניירות ערך שכן ההליך הפלילי הינו הליך מורכב ומסורבל הדורש, בין היתר, נטלי הוכחה מיוחדים ומשאבים רבים.

יתרה מכך, נמצא כי ההליך הפלילי, כפי שזה יושם בגין הפרות הקשורות עם דיני ניירות ערך, לא תאם במקרים רבים את חומרתן של הפרות.

לאור האמור לעיל, נמצא כי יש צורך בהסדר ביניים אשר מטרתו הינה לייעל את אכיפתן של הוראות דיני ניירות ערך תוך קיצור משך הזמן מביצוע ההפרה ועד להטלת העונש וכן התאמת עוצמת הענישה לעוצמת ההפרה.

לשם כך, מסדיר חוק הייעול את מנגנון האכיפה המנהלית אשר נועד לטפל בהפרות אשר היסוד הנפשי הנדרש להוכחתן הינו, לכל היותר, רשלנות.

עיקרי החקיקה

הליך מנהלי

לצורך יישומו של מנגנון האכיפה המנהלית, חוק הייעול מכונן ועדת אכיפה מנהלית אשר תהא אמונה על הטיפול ברשימת הפרות המעוגנות בו.

לרשותה של הועדה הועמדו אמצעי אכיפה כמפורט להלן:

- **הטלת עיצום כספי בסכומים של עד 5 מיליון ₪ לחברה ומיליון ₪ ליחיד.**
- **איסור על כהונה כנושא משרה בכיר בגוף מפקוח (תאגיד מדווח, חתם, תאגיד בעל רישיון ועוד)**
- **ביטול ו/או התליית רישיון לפי חוק הייעוץ ו/או אישור לפעול כמנהל קרן או כנאמן.**
- **תשלום לנפגע העבירה**
- **נקיטת פעולות לתיקון ההפרה ומניעת הישנותה**

אחריות אישית

חוק הייעול קובע חובת פיקוח אישית של מנכ"ל ושל שותף בלתי מוגבל וכן דורש כי אלו ינקטו בכל האמצעים הסבירים בנסיבות העניין למניעת ביצוע הפרה בידי התאגיד או השותפות, לפי העניין, או בידי עובד מעובדיהם.

במקרה שבוצעה הפרה תקום חזקה, לפיה הופרה על ידם חובת הפיקוח כאמור וניתן יהיה להטיל עליהם באופן אישי אמצעי אכיפה אלא אם הוכח על ידם כי התאגיד קבע נהלים מספקים למניעת ההפרה, מינה אחראי מטעמו לפיקוח על קיומם, וכן נקט אמצעים סבירים לתיקון הפרה ולמניעת הישנותה.

לאור האמור לעיל, חשוב להדגיש כי קיומה של תכנית אכיפה יעילה, בחברה או שותפות, עשוי לשמש כהגנה בפני האחריות האישית כאמור (ראה להלן קריטריונים להכרה בתכנית אכיפה פנימית בתחום ניירות הערך וניהול ההשקעות).

ביטוח ושיפוי

שלילת אפשרות ביטוח ו/או שיפוי לנושאי משרה, בהתאם למוגדר בחוק זה.

קריטריונים להכרה בתכנית אכיפה פנימית בתחום ניירות הערך וניהול ההשקעות.

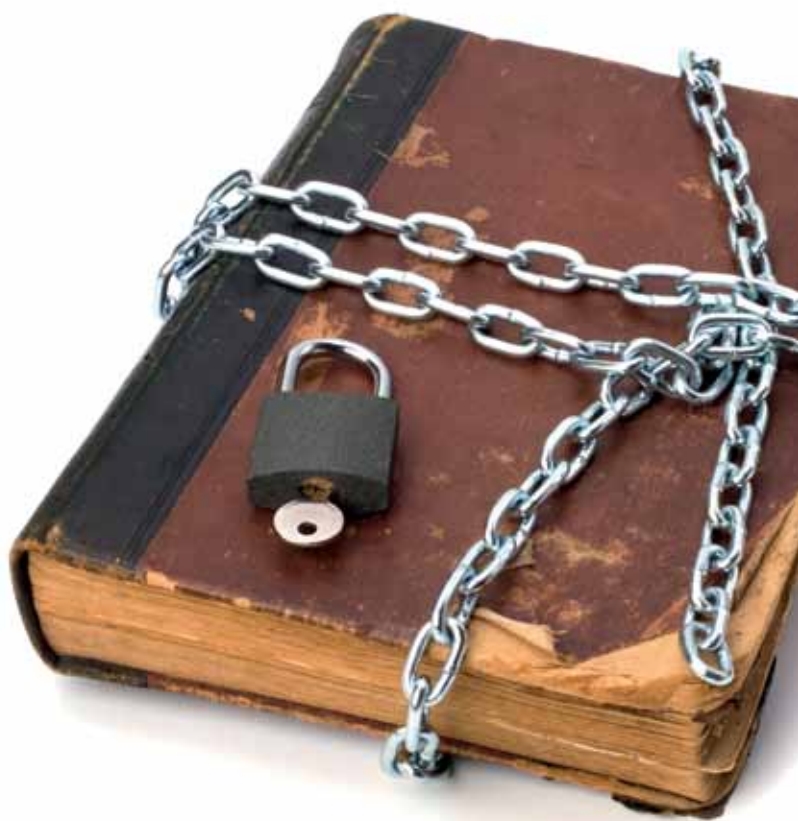
רשות ניירות ערך, קבעה רשימה של אמות המידה שיבחנו על ידי הרשות בבואה לדון ולהחליט אם קיימת בתאגיד תכנית אכיפה יעילה כמפורט להלן:

- אחריות הדירקטוריון וההנהלה לגיבוש, אימוץ ויישום של תכנית האכיפה;
- התאמת התכנית לתאגיד ולנסיבותיו הייחודיות, לאחר בדיקת הפעילות העסקית וביצוע סקר ציות בתחום דיני ניירות הערך;
- קביעת נהלים וסדרי טיפול;
- החלת התכנית על כל דרגי התאגיד;
- מינוי ממונה על האכיפה;
- הטמעה נאותה של התכנית בכל הדרגים;
- פיקוח ועדכון;
- טיפול הולם בכשלים והפרות והפקת לקחים מהם;

פעולות לביצוע

מה נדרש מכם על מנת לצמצם את הסיכון לביצוע הפרה ושימוש נגדכם באמצעי אכיפה מטעם הרשות?

- מומלץ לערוך מיפוי של כל נהלי החברה ולבחון את התאמתם להוראות החוק השונות החלות על תאגיד וזאת, כעבודת הכנה לגיבוש מתווה לבניית תוכנית אכיפה פנימית בתאגיד.
- מומלץ לגבש מתווה פרויקט לגיבוש והטמעת תוכנית אכיפה פנימית שידון ויאשר בדירקטוריון החברה - כל עוד התוכנית טרם הוטמעה, ההגנה היחידה הקיימת הינה יכולת להציג כי קיים פרויקט בעל לוחות זמנים מוגדרים וסבירים שלגבי התקדמותו מבוצע מעקב בידי הדירקטוריון.



- מומלץ לבדוק את הפעילות העסקית ולמפות את הסיכונים מתחום דיני ניירות הערך הכרוכים בה.
- מומלץ לגבש בחברה, בהמשך לסעיף קודם, תכנית אכיפה פנימית שתכלול גם תכנית הטמעה מתמשכת – על התכנית להיות מותאמת לתאגיד ולנסיבותיו הייחודיות ועליה לתת מענה לסיכונים שמופו על ידי אימוץ נהלים וסדרי טיפול מתאימים.

תוכנית אכיפה פנימית

תכנית אכיפה פנימית הינה מסמך ייחודי לחברה המאגד את הפעולות שיש לנקוט על מנת למנוע הפרות המנויות בתוספת לחוק.

תכנית אכיפה פנימית מלאה, מדויקת אשר נאכפת במלואה משמשת למטרה כפולה:

- מזעור האפשרות לקרות הפרה

- השפעה אפשרית על הגורם הבוחן במקרה של קרות הפרה

בהתאם למסמך הקריטריונים שפרסמה הרשות – תכנית אכיפה פנימית מתחילה בהנהגת התאגיד – ב"רוח המפקד" ובהצהרת מחויבות של מנהיגות התאגיד על כך שציות לדיני ניירות ערך בכלל, ולהוראות תכנית האכיפה בפרט, הינו אחד הנושאים החשובים והמהותיים בתפקוד התאגיד וחלק בלתי נפרד מדרך פעולתו ותפקודו. לפיכך, הדירקטוריון הוא הגורם האחראי לוודא שהתאגיד יגבש, יאמץ ויישם תכנית אכיפה פנימית, והוא הנושא באחריות העליונה לפיקוח על ביצועה הלכה למעשה.

בהמשך לכה, הדירקטוריון יקבע מי הגורם האחראי מבחינתו לפיקוח על ביצוע תכנית האכיפה, בין הדירקטוריון עצמו ובין ועדת הביקורת או כל ועדה אחרת שלו.

עיקרי שינויי החקיקה בתחום ממשל תאגידי

- תיקון 16 לחוק החברות
- טיוטת מתווה חקיקה בעניין דוח ממשל תאגידי
- חוק יעול הליכי אכיפה
- **חוק הגברת האכיפה בשוק ההון**
(תיקוני חקיקה)
- ISOX



רקע כללי

ביום 17.8.2011 פורסם ברשומות חוק הגברת האכיפה בשוק ההון (תיקוני חקיקה), התשע"א 2011. תיקון חקיקה זה משליך באופן מהותי על חברות ביטוח וחברות מנהלות קרנות פנסיה וקופות גמל, וכן גם על סוכנויות ביטוח וסוכנויות ניהול הסדרים פנסיוניים.

חשוב לציין כי חלק מהוראות החוק משליכות גם על יחידים, לרבות בעלי רישיון ייעוץ או שיווק פנסיוני.

תיקון החקיקה מאפשר הטלת עיצומים כספיים בסכומים משמעותיים וכן אמצעי אכיפה נוספים, בגין הפרת הוראות החוק. החוק מטיל אחריות אישית על מנכ"לי החברות לכל הפרה בתאגיד, ללא אפשרות ביטוח ושיפוי.

פעולות לביצוע

- מומלץ לגבש מתווה פרויקט לגיבוש והטמעת תוכנית אכיפה פנימית שידון ויאשר בדירקטוריון החברה - החוק מאפשר למנכ"ל הגנה אם יפקח וינקוט בכל האמצעים למניעת ההפרה, כגון תוכנית אכיפה פנימית.
- מומלץ לבחון את תהליך אישור קבלת נהלים בתאגיד, דרך כתיבתם, עריכתם, תיעודם והטמעתם בחברה.
- מומלץ למפות את הסיכונים להם חשוף התאגיד על ידי ביצוע סקר ציות. בהתאם לסקר הציות מומלץ לגבש ולבצע התאמה של נהלי החברה ותהליכי עבודה.

עיקרי שינויי החקיקה בתחום ממשל תאגידי

- תיקון 16 לחוק החברות
 - טיטת מתווה חקיקה בעניין דוח ממשל תאגידי
 - חוק ייעול הליכי אכיפה
 - חוק הגברת האכיפה בשוק ההון (תיקוני חקיקה)
 - ISOX
- הערכת אפקטיביות הבקרה פנימית על הדיווח
הכספי והגילוי על ידי הדירקטוריון וההנהלה



רקע כללי

בדצמבר 2009 נכנסו לתוקף תקנות ניירות ערך שאימצו את המלצות דוח ועדת גושן לבחינת כללי ממשל תאגידי בישראל בדבר הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית. מטרת התקנות היא שיפור איכות הדיווח הכספי והגילוי בחברות מדווחות, וזאת באמצעות שיפור תשתית הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי בחברה והגברת מחויבות ההנהלה להשגת מטרה זו. לצורך כך, נקבעה בתקנות חובה על חברות מדווחות לצרף לדוחותיהם הצהרת מנהלים בדבר נכונות הדוחות והמידע הכלול בהם, וכן חובת דיווח בדוח נפרד של הדיירקטוריון וההנהלה בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי. כן נקבעה חובת צירוף חוות דעת של רואה החשבון המבקר בקשר עם אפקטיביות הבקרה הפנימית. הוראות אלה, שמטרתן למנוע כשלי דיווח חריגים, מבוססות על חוק סרביינס-אוקסלי (SOX) האמריקני, תוך יישום ייחודי לישראל.

לפיכך, נדרשת הנהלת החברה לקבוע בקרה פנימית על הדיווח הכספי והגילוי שנועדה לספק בטחון סביר בדבר נכונות ומהימנות הדיווח הכספי והגילוי בהתאם להוראות החוק והתקנות. בקרה פנימית, בהתאם לתקנות, מורכבת משני חלקים: בקרה על הדיווח הכספי, שמטרתה לספק להנהלת החברה בטחון סביר בדבר מהימנות הדיווח הכספי ובדבר הכנת הדוחות הכספיים בהתאם לחוק ולתקנות; ובקרה על הגילוי, שמטרתה להבטיח כי מידע שעל החברה לגלות במכלול הדוחות שהיא מפרסמת על פי החוק והתקנות נאסף, מעובד, מסוכם ומדווח במועד ובמתכונת הקבועים בדיון, וכי מידע זה מועבר להנהלה, לצורך קבלת החלטות במועד המתאים. אם קיימת חולשה מהותית באחת מהבקורות שהינן חלק ממערך הבקרה הפנימית, בקרה זו איננה יכולה להיחשב כאפקטיבית.

עיקרי החקיקה

דוח הדירקטוריון והנהלת החברה על אפקטיביות הבקרה הפנימית בדבר הדיווח הכספי והגילוי

אחת לשנה יבצעו הדירקטוריון והנהלה הערכה של אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי. החברה תפרסם את מסקנותיה במועד הדוח השנתי. יחד עם זאת, על ההנהלה והדירקטוריון לבצע בחינה רבעונית של שינוי באפקטיביות הבקרות בגין אירוע או עניין כלשהו אשר הובא לידיעת הדירקטוריון והנהלה ואשר עשוי לשנות את מסקנתם בנוגע לאפקטיביות הבקרה הפנימית ולתת הצהרה נגיטיבית בדבר העדר שינוי או תיאור השינויים והשלכותיהם. אם נמצא כי הבקרה הפנימית אינה אפקטיבית - יש לפרט את החולשות המהותיות שנמצאו והפעולות שינקטו לתיקון. בנוסף יש לתקן החולשות תוך שני רבעונים או עד למועד הדוח שנתי (המאוחר ביניהם), אחרת, קובע החוק, כי דוחות אלה אינם ערוכים כדין.

התיקון קובע למעשה כי במסגרת הדוח התקופתי (והדוחות הרבעוניים):

- יינתן (במסגרת הדיווח השנתי) דוח של רואה חשבון בדבר הערכת הדירקטוריון והנהלה את אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי.
- תצורפנה הצהרות אישיות של מנכ"ל החברה ואיש הכספים הבכיר.
- יינתן דוח של רואה החשבון המבקר של התאגיד שיכלול חוות דעת בנוגע לאפקטיביות הבקרה הפנימית.

מודל ההערכה, על פי עמדת סגל הרשות (כפי שהובעה בעקרונות מנחים ליישום עבור ההנהלה מנובמבר 2010) יושתת, לכל הפחות, על בחינת ארבעה אלמנטים עיקריים:

- בקרות ברמת הארגון (Entity Level Controls);
- תהליך סגירת הדוחות;
- בקרות כלליות על מערכות המידע (ITGC);
- תהליכים מהותיים מאוד לדיווח הכספי והגילוי.

מה נדרש מכם על מנת לעמוד בעיקרי הוראות החוק?

חברה המיישמת את תקנות ה-ISOX צריכה לבצע תוכנית בת מספר שלבים על מנת להגיע למסקנות הנדרשות לתמיכה בהצהרת ההנהלה והדירקטוריון על אפקטיביות הבקרה על הדיווח הכספי לרבות:

- ביצוע הערכת סיכונים תקופתית על היתרות בדיווח הכספי. הערכת הסיכונים תכלול:
 - התייחסות לכל היחידות העסקיות המהותיות שמחזיקה בהם החברה: חברות בנות, מפעלים, חטיבות עסקיות, זרועות תפעוליות וכו';
 - הערכה כמותית ואיכותית לסיכונים הגלומים ביתרות הדוחות הכספיים;
 - זיהוי של תהליכים עסקיים מהותיים כנדרש בכל היחידות העסקיות המהותיות.
- תיעוד הבקרות הקיימות בארגון העונות על סיכוני הדיווח השונים הקיימים בו לרבות מיפוי פערי בקרה קיימים, דרוג הפערים, תעדוף הטיפול בהם ולוחות זמנים מפורטים לטיפול בליקויים המהותיים.
- ביצוע בדיקת אפקטיביות תפעולית של הבקרות המזוהות כבקרות מפתח בתהליכים השונים לרבות מיפוי הליקויים הקיימים בביצוע הבקרות, תעדוף הטיפול בהם ולוחות זמנים מפורטים לטיפול בליקויים המהותיים.

דירקטוריון החברה נדרש **לפקח באופן אקטיבי** על יישום מלא של התקנות ע"י הנהלת החברה.

אופן הניטור יבוא לידי ביטוי בכך שהנהלת החברה וְאִם באי כוחה יציגו בפני חברי הדירקטוריון את מהות התהליך שהחברה מיישמת כולל מסקנות הערכת הסיכונים בשלב הראשוני, עיקרי הממצאים המהותיים בתהליכי התיעוד ומאוחר יותר בשלב בדיקות האפקטיביות ואת אופן הטיפול הנבחר בכל אחד מהליקויים לרבות לוחות הזמנים לסיום הטיפול בו.

ממשל תאגידי איכותי
מתחיל בדירקטוריון עצמאי
אנחנו כאן בשבילך

היחידה לשירות הדירקטוריון
בכל זמן בכל שעה!
board@deloitte.co.il ,03-6085234

למידע ופרטים נוספים:

יורם הילברון

שותף, חטיבת הביקורת

03-6085455 | 03-6085518

yheilbron@deloitte.co.il

רחלי בן משה

דירקטורית, קבוצת ניהול הסיכונים

052-6006751 | 03-6085230

rbenmoshe@deloitte.co.il

רחלי קריאל

שיווק ופיתוח עסקי

052-6007751 | 03-6085375

rkriel@deloitte.co.il

עבודות במסגרת קו שירות זה תבוצענה בכפוף לכללים בדבר שמירת אי-תלות והעדר ניגוד עניינים.

אין להסתמך על תוכן חוברת זו ו/או לעשות בה שימוש מבלי לקבל עצה מקצועית מתאימה שכן אין מטרת | החוברת אלא להסב את תשומת ליבך לאמור בה. | למען הסר ספק יובהר, כי אין האמור בחוברת זו מהווה ייעוץ משפטי ו/או תחליף לייעוץ משפטי.

www.deloitte.co.il

Deloitte Brightman Almagor Zohar is one of Israel's leading professional services firms, providing a wide range of world-class audit, tax, consulting, financial advisory and trust

services. Through 70 partners and directors and over 1000 employees the firm serves domestic and international clients, public institutions and promising fast-growth companies

whose shares are traded on the Israeli, US and European capital markets. The firm is a fully integrated member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte provides audit, tax,

consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries,

Deloitte brings world class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to

becoming the standard of excellence. Deloitte's professionals are unified by a collaborative culture that fosters integrity, outstanding value to markets and clients, commitment to

each other, and strength from diversity. They enjoy an environment of continuous learning, challenging experiences, and enriching career opportunities. Deloitte's professionals are

dedicated to strengthening corporate responsibility, building public trust, and making a positive impact in their communities.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally

separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

© 2011 Brightman Almagor Zohar & Co. Members of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.