

## היחידה לשירות ה-רקטוריון

כל מה שצריך לדעת  
לקראת ישיבת  
הדירקטוריון הבאה...

**רבעון ראשון, 2014**

לקראת ישיבות הדירקטוריון של הרבעון הקרוב, אנו שמחים להגיש לך את הניוזלטר השביעי של היחידה לשירות הדירקטוריון. בניוזלטר מובאים עיקרי הנושאים החמים בתחום הממשל התאגידי ומוצעות נקודות לדיון הנוגעות לנושאים אלו.



# בוער על סדר היום

## 22 זה ה-20 החדש

### תיקון 22 לחוק החברות

תיקון מס' 22 לחוק החברות, התשנ"ט - 1999 ("התיקון" ו- "חוק החברות", בהתאמה), אשר נכלל במסגרת החוק לקידום התחרות ולצמצום הריכוזיות, התשע"ד - 2013, הוסיף שתי סמכויות חדשות לסמכויותיה של ועדת הביקורת, המפורטות בסעיף 117 לחוק החברות כדלקמן:

1. בהתאם לדרישת התיקון נדרשת ועדת הביקורת נדרשות לקבוע לגבי כל עסקה את סיווגה כעסקה חריגה, עסקה שאינה חריגה ואינה זניחה או עסקה זניחה. את הסיווג ניתן לקבוע באופן גורף או באופן ספציפי לכל עסקה ועסקה. בהתאם לסיווג כאמור, ועדת הביקורת נדרשת לקבוע את אופן אישורן של עסקאות החברה, אשר אינן זניחות, עם בעל שליטה, או אשר לבעל שליטה עניין אישי בהן. עד לתיקון זה, קבע חוק החברות הוראות לגבי אופן אישור עסקה חריגה בלבד עם בעל שליטה. עסקאות שאינן חריגות דרשו את אישור הדירקטוריון בלבד.

2. ועדת הביקורת נדרשת לקבוע ביחס לעסקאות עם בעלי שליטה, את החובה לקיים - בטרם ההתקשרות בעסקאות כאמור - הליך תחרותי או הליכים אחרים, והכל בהתאם לסוג העסקה. משמעות הדרישה הינה כי על ועדת הביקורת לקבוע למעשה תהליך שצריך להתקיים בחברה עוד בטרם העסקה מובאת לאישור סופי של האורגן המוסמך (דירקטוריון, ועדת ביקורת או ועדה אחרת של הדירקטוריון). מטרת דרישה זו היא למעשה להקטין את הסיכון לפגיעה באינטרסים של בעלי מניות המיעוט וניצול לרעה של כוחו של בעל השליטה. מהו אם כן הליך תחרותי? המחוקק השאיר לועדת הביקורת את שיקול

סרקן לאיזור "היחידה לשירות הדירקטוריון" באתר Deloitte ברשתות אילמגור זהר



# חם על סדר היום

## מה על הדירקטוריון לעשות כדי לפקח על ניהול סיכונים בארגון?

### 6 "עקרונות על" שגילו לנו דירקטוריונים מצטיינים

ניהול סיכונים אינו נוסחה או מדע מדויק, אלא כלי בידוי הארגון וההנהלה לפתח דרכי פעולה עתידיות בעולם של חוסר וודאות. מערך ניהול סיכונים אפקטיבי צריך שיהיה גמיש, לא ביורוקרטי ויתאים עצמו לצורכי הארגון ואתגרי הסביבה המשתנה.

על מנת ליישם באופן אפקטיבי את תפקידי הפיקוח על מערך ניהול הסיכונים בארגון, זיהינו ששה "עקרונות על" המיושמים על ידי דירקטוריונים מצטיינים בתחום.

#### 1. הגדרת מסגרת האחריות הפיקוחית של הדירקטוריון על ניהול הסיכונים

לדירקטוריון אחריות פיקוחית בכל הנוגע למערך ניהול הסיכונים בארגון. במסגרת אחריות זו על הדירקטוריון לפקח על תהליך זיהוי, דיווח וניהול הסיכונים בארגון, להיות מעודכן בפגיעות לסיכונים הרלוונטיים לארגון, תרבות הסיכונים, תאבון לסיכון וסובלנות לסיכון (Tolerance), לקבל תמונה כללית על תהליך ניהול הסיכונים בארגון וכן, לזהות נקודות לדיון עם ההנהלה, לתחזק צ'יטרים של הוועדות הרלוונטיות למערך ניהול הסיכונים, המפרטים אחריות ותפקידים.

#### 2. קידום תרבות לניהול סיכונים

לדירקטוריון תפקיד בקידום תרבות ניהול סיכונים ועליו לעודד את הארגון לייצר אווירה בה עובדים מרגישים חופשי לאתגר בעלי תפקידים בנושא סיכונים, ואלה בתורם מגיבים בצורה פתוחה וחיובית לסוגיות המועלות.

הדעת לגבי עצוב הליך תחרותי או הליך חלופי. חשוב להדגיש כי על מנת שההליך עליו מחליטה ועדת הביקורת יעמוד בדרישת החוק יש צורך שהליך זה ישקף תחרות אמיתית והזדמנות שווה עבור כל אחד מהשחקנים הבוחר להתמודד במסגרתו.

#### נושאים לדיון בישיבה:

- האם הועדה התכנסה כדי לדון בהשלכות תיקון 22 לחוק החברות וקבעה אבני דרך ליישום?
- האם נדונו ונקבעו אמות מידה/קווים מנחים לסיווג עסקאות על פי הקטגוריות לעיל (עסקה חריגה, עסקה זניחה, עסקה שאינה חריגה ואינה זניחה)?
- לעניין הליך תחרותי - האם נבחנו כללים שיאפשרו בחינת תנאי שוק רלוונטיים - למשל בקשה למתן הצעות, פניה לרשימת ספקים, ניהול משא ומתן והליך בחירת ספקים, בחינת תנאי שוק לעניין עסקאות תגמול ועוד.
- האם עוצבו בקרות רלוונטיות בתהליך החדש והאם נקבעו גורמים מוסמכים מטעם ועדת הביקורת לניהול ופיקוח עליו?

לקבוע ערוצי תקשורת ומדיה  
"ניטרליים" לדיווח של סוגיות  
שמטרידות את העובדים, לעודד  
מנהלים לספק דוגמא אישית  
בלקוחת אחריות ומחויבות אישית  
לארגון ולניהול הסיכונים בו, לרבות  
עידוד וישרה בעסקים. הדירקטוריון  
נדרש לתמוך בהנהלה בקביעת  
תהליך רוטיני של הערכה ושיפור  
תרבות ניהול הסיכונים בארגון,  
בתגמול עובדים, בין היתר, עבור  
ביצועיהם בתחום זה והיו סיכונים,  
ניסורם ומניעתם ובקידומה את  
תרבות ניהול הסיכונים בין היתר על  
ידי הפניית משאבים כספיים ואחרים  
לטובת נושא זה.

### 3. הבנה ואישור של תאבון הסיכון

#### שהארגון מתווה

בארגונים שמנהלים את סיכוניהם  
בצורה נכונה, רמת התיאבון לסיכון  
באה לידי ביטוי כאשר נכנסים לקו  
עסקי חדש, מחליטים על עסקת  
רכישה או מיזוג, או בהחלטות  
אסטרטגיות וחשובות אחרות.  
תפקידי הדירקטוריון במקרים אלה  
הנם:

- סקירת ההחלטות ווידוא כי הן  
תואמות לרמת התיאבון לסיכון

כפי שנקבעה, באמצעות מתן הנחיות למקרים בהם  
החלטות ניהוליות חורגות מהרמה המקובלת של  
התיאבון לסיכון

- עבודה בשיתוף עם ההנהלה על גישה לקביעת  
התיאבון לסיכון המתאים לארגון ולשוק בו הוא פועל
- הכרה ויישום טכניקות לקביעת התיאבון לסיכון  
באמצעות קריטריונים כמותיים ואיכותניים
- ביצוע בחינה רטרואקטיבית תקופתית לגבי החלטות  
עסקיות שהתקבלו אל מול מסגרת התיאבון לסיכון  
שנקבעה
- השתתפות בניתוחי תרחישים לזליגת החלטות  
עסקיות אל מחוץ לגבולות המסגרת שנקבעה ועיצוב  
תכנית תגמול מנהלים בהתחשב בגבולות התיאבון  
לסיכון שנקבעו על מנת שלא לעודד לקיחת סיכונים  
חריגים

### 4. סיוע להנהלה בהנחלת ניהול סיכונים בתכנון אסטרטגי

הדירקטוריון בוחן האם הסיכונים האסטרטגיים מזהים  
ומטופלים על ידי ההנהלה באמצעות דיונים תקופתיים  
על יעדים אסטרטגיים והסיכונים הגלומים בהם, מוודא  
כי קיימים KRIs (Key Risk Indicators) ברורים לגבי  
סיכונים אסטרטגיים שזוהו, מזהה סיכונים אסטרטגיים  
פוטנציאליים העולים מעת לעת ומסייע בזהיהו מקרים  
בהם על הארגון לשנות את היעדים האסטרטגיים  
בהתאם לנסיבות המשתנות

### 5. הערכת בשלות מערך ניהול הסיכונים בארגון

ממשל סיכונים נאות מצריך הערכה תקופתית של  
רמת בשלות מערך ניהול הסיכונים של הארגון. על  
מנת לזהות את השלב בו נמצא מערך ניהול הסיכונים



### נושאים לדיון בישיבה:

- האם נערך בתקופה האחרונה סקר סיכונים החולש על כלל פעילויות החברה על מנת לזהות ולהתמודד עם הסיכונים הקיימים באופן מיטבי ומושכל (מעבר לסקר סיכונים לצרכי קביעת תכנית עבודתו של מבקר הפנים)?
- מתי מערך ניהול הסיכונים, על עקרונותיו ותהליכיו, הוצג בפעם האחרונה לדירקטוריון?
- האם מידע בנוגע לסיכונים להם חשופה החברה ואופן הטיפול בהם מוצג באופן מספק ובתדירות ראויה לדירקטוריון?

בארגון, ניתן להיעזר במודל בשלות מתודולוגי מבנה הבוחן מהי רמת הבשלות המתאימה לפעילות הארגון, ומהן הפעולות הנדרשות על מנת להשיג את רמת הבשלות הרצויה. על הדירקטוריון לבחון בין היתר את הסוגיות הבאות: האם יש בארגון את הידע והכישורים לזיהוי וטיפול בסיכונים בארבעת התחומים - סיכונים אסטרטגיים, פיננסיים, תפעוליים וציות. חשוב כי הדירקטוריון יעודד הכשרה מתמשכת בתחום ניהול הסיכונים לעובדים ולדירקטורים, יערך תקופתית איכות ושימושיות המידע בתחום ניהול הסיכונים שמוצג לדירקטוריון ויבחן האם המשאבים המוקדשים לדיון בסיכונים והטיפול בהם מספק.

### 6. גילוי נאות של מערך ניהול הסיכונים פנימה והחוצה

גילוי נאות בדבר מערך ניהול הסיכונים הקיים בחברה חשוב לא רק לבעלי העניין החיצוניים כגון שותפים עסקיים ורגולטורים, אלא גם לבעלי העניין הפנימיים - העובדים והנהלה. בדרך זו הדירקטוריון משקף לעובדים ולהנהלה מהם הסטנדרטים שיקבעו על-ידי הארגון בתחום זה ומהן הציפיות מהם בהקשר לכך. על הגילוי להיות ספציפי ומדויק ככל הניתן ולהתייחס לממשל הסיכונים כלומר להיררכיה הארגונית בקשר עם ניהול הסיכונים - קרי תפקידי הדירקטוריון, ועדותיו, הנהלה, עובדים ספציפיים וכו' אופן דיווח סיכונים שאומץ על ידי הארגון, תהליכים רוחביים ומודלים המיושמים על ידי הארגון וסיכונים עיקריים עמם הארגון מתמודד בארבעת התחומים - אסטרטגי, תפעולי, פיננסי וציות רגולטורי.

# מתחמם על סדר היום

## שקיפות תקציבי IT

היחסים בין מערכות המידע של הארגון לבין הגופים העסקיים שלו לעיתים מורכבים: עליהם לעבוד יחדיו בכדי לתרום להשגת מטרות הארגון והצלחתו, עם זאת, מנהלים רבים רואים בגוף מערכות המידע כמעין "קופסה שחורה" - גוף הדורש הקצאת משאבים רבים, פעילותו אינה לגמרי ברורה ותפוקתו אינן ברורות מדידה. כחלק מתפקידי הפיקוח של הדירקטוריון ו/או אחת מוועדותיו, ניתן לדון בנושא שיפור הניהול הפיננסי של יחידת ה-IT.

### נושאים לדיון בישיבה:

- **שקיפות** - כיצד ניתן לשפר את השקיפות בהוצאות ה-IT בכדי להבין טוב יותר את מורכבות התהליכים המנוהלים בגוף זה, סדרי גודלם והמשאבים הנדרשים עבורם?
- **דיווח ויצירת מדדים** - האם קיימים מדדים ודוחות אשר מספקים מידע אודות ביצועי ה-IT והיעדים האסטרטגיים שהוגדרו עבורם? האם הם מסייעים בהגברת השקיפות לפעילות ה-IT ותרומתה להשגת היעדים העסקיים? האם מנהל מערכות מידע בארגון מבין איזה מידע עליו לשתף עם הגורמים האחרים בארגון, תוך התייחסות לנקודת מבטם של הגורמים העסקיים?
- **מעורבות בקבלת החלטות** - האם מנהל מערכות המידע שותף לתהליכי קבלת החלטות בחברה באופן שמאפשר לספק תובנות טכנולוגיות ומעשיות אודות יכולות הביצוע של הארגון?
- **הוצאות אל מול השקעות** - כיצד ניתן להשיג תמונת מצב מפורטת אודות הקצאת תקציב ה-IT לטובת השקעות לעומת הוצאות שוטפות?



- **החזר השקעה** - כיצד ניתן לדעת כי החוזר שהתקבל כתוצאה מהשקעות בטכנולוגיה הוא מרבי? כיצד ניתן למדוד החזר זה בכדי להסיק את המסקנות הנדרשות בנוגע לאפקטיביות ההשקעה?
- **יצירת מסגרת** - כיצד ניתן ליצור מסגרת פיננסית וביצועית עבור גוף ה-IT כך שתעמוד בקנה אחד עם הצרכים העסקיים של הארגון ותסייע לו בהשגתם?
- **ביקוש והיצע** - כיצד ניתן להשפיע על ביקוש והיצע של שירותי הטכנולוגיה בכדי ליצור אספקת שירותים יעילה ואפקטיבית לכלל היחידות בארגון?

היחידה לשירות הדירקטוריון מאחלת לך ולבני ביתך חג חירות שמח.

עם סיום תקופת אישור הדוחות ובפתח חג הפסח, אנו מאחלים חג אביב שמח, חג של פריחה אישית ומקצועית התחדשות והצלחה ומבטיחים להמשיך לנסות לחדש ולהעשיר את עולמכם המקצועי.



נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון  
בניוזלטר הבאים



## למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם היחידה לשירות הדייקטוריון:



רו"ח אירנה בן יקר  
שותפה,

מנהלת היחידה לשירות הדייקטוריון

04-8607339 | 04-8607329

ibenyakar@deloitte.co.il

אין להסתמך על תוכן חוברת זו ו/או לעשות בה שימוש מבלי לקבל עצה מקצועית מתאימה שכן אין מטרת החוברת אלא לתת רקע כללי לנושאים המוזכרים בה | למען הסר ספק יובהר, כי אין האמור בחוברת זו מהווה ייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר ו/או תחליף לייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר.



[www.deloitte.co.il](http://www.deloitte.co.il)

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](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

© 2014 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.