

היחידה לשירות ה- דירקטוריון

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



רבעון רביעי, 2016

על מנת לסייע לכם בהיערכות לדיוני הדירקטוריונים ו/או "להניע" מהלכים חדשים וחשובים בארגונכם, אנו שמחים להזמין אתכם לדון איתנו בפגישה אישית, בנושאים השונים המוצגים בניוזלטר.

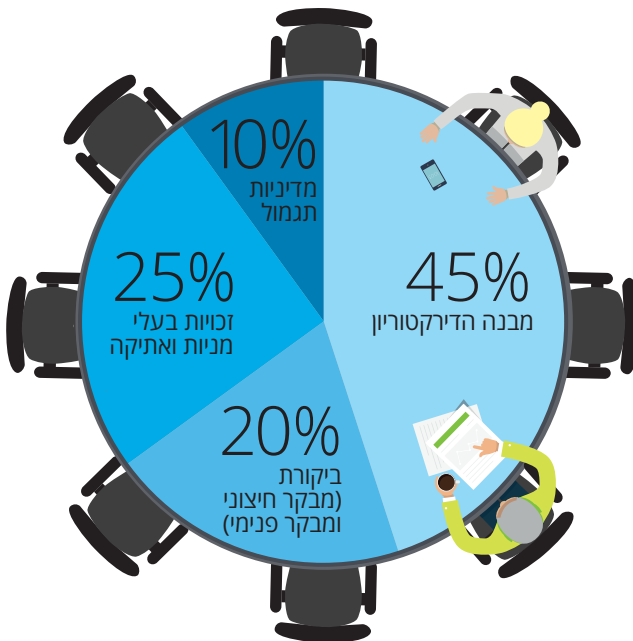


בוער על סדר היום מה שלא נמדד לא מנוהל אנטרופי מדרגת את הממשל התאגידי בחברות הציבוריות

רבות כבר נכתב, אף בגיליונות שונים של ניוולטר זה, על נושא אפקטיביות הממשל התאגידי. כפי שציינו בעבר, במדינות רבות ממשל תאגידי הוא רכיב ניהול נמדד ובר נילוי לציבור בצורות שונות ומשקיעים רבים בעולם נותנים לרכיב זה משקל רב בתהליך קבלת החלטות עסקיות. לפני מספר שנים נעשה בישראל ניסיון לתת נילוי לנושא הממשל התאגידי בדו"חות של חברות בדמות הוראה לצירוף שאלון ממשל תאגידי לדו"חות אלו, אך מאחר ותוקף ההוראה פג לאחר שנה אחת בלבד גילויי הממשל התאגידי בדו"חות הלכו ופחתו עם הזמן. התוצאה היא שכיום קיים חוסר אחידות בפירוט בין חברה לחברה.

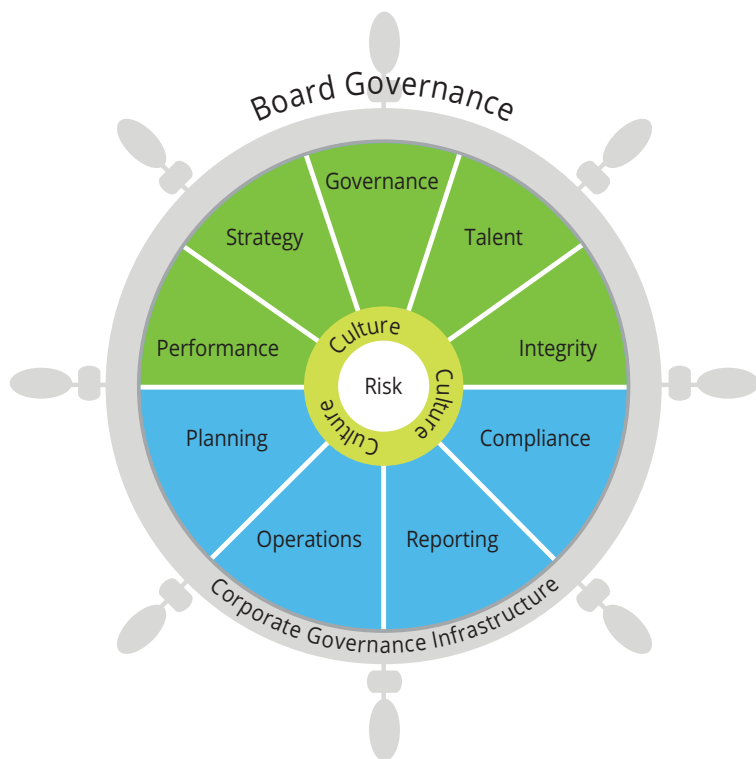
לאחרונה הכריזה חברת אנטרופי על יוזמה חדשה במסגרתה תפרסם מדד ממשל תאגידי שידרג את החברות הציבוריות בארץ על פי קריטריונים שונים, שיתבססו על מידע שפורסם על ידי החברות ונשלף ממקורות ציבוריים. לפי אנטרופי, מדד זה עתיד להתפרסם לציבור בתקופה הקרובה ולהציג תמונה השוואתית של כלל החברות לרוחב מגורי המשק.

במסגרת המדד ייבחנו ארבעה תחומים בעלי משקלים משתנים:



מדובר בשלב הראשוני של יוזמה נכונה למתן דגש על היבטי ממשל תאגידי בחברות ועל כן אנו ממליצים להרחיבה ולשכללה באמצעות התייחסות להיבטים מעמיקים ולעיתים מורכבים בניהול שוטף, ממשק בין הנהלה לדירקטוריון, עצמאות הדירקטוריון ויכולתו להוביל את הארגון עליו הוא ממונה. היבטים אלו מתחשבים ביכולות מקצועיות וניהוליות, מרקם אנושי ותהליכים רבים המתרחשים באופן שאינו בא לידי ביטוי במידע ציבורי. עקב המורכבות של הערכת הממשל התאגידי בארגון, על ההנהלה והדירקטוריון להיות מוכנים להפתח לתהליכי הערכה וביקורת.

אנו מאמינים כי ממשל תאגידי אפקטיבי הינו איזון בין עולמות תוכן שונים, כמוצג במודל הבא:



המחצית העליונה של מסגרת העבודה מתייחסת לאזורי הממשל התאגידי שבאחריות הדירקטוריון.
 המחצית התחתונה של מסגרת העבודה מתייחסת לאזורים שבאחריות ההנהלה.

כל פלח מוערך בארבע קטגוריות, כדלקמן:

-  התנהגות
-  תמהיל היכולות והידע
-  מידע
-  תהליכים ונהלים



• מהי ההשפעה הפוטנציאלית של דירוג ממשל תאגידי של החברה על בעלי העניין בה?

• האם הגיע הזמן לבחון את אפקטיביות הממשל התאגידי בחברה ומהי הדרך המתאימה ביותר לעשות זאת - הערכה עצמית? שאלון מונחה? הערכת מומחה חיצוני?

• מנקודת מבטך ומניסיונך, האם יש בהתנהלות השוטפת של הדירקטוריון נקודות לשיפור ומה יש לעשות כדי להשתפר?



בוער על סדר היום

עמדה משפטית חדשה של הרשות לניירות ערך
בנושא מדיניות תגמול

במהלך חודש אוקטובר פרסמה הרשות לניירות ערך נייר עמדה בנושא תגמול נושאי משרה אשר מטרתו הינה:

"שיקוף עמדת סגל הרשות לניירות ערך בנוגע לפרקטיקות ראויות (best practice) בקביעת מדיניות תגמול והענקת ודאות גבוהה יותר בעת קביעת מדיניות תגמול או בעת קביעת תנאי כהונה והעסקה של נושאי משרה".

המסמך מציג את עמדת הסגל בפורמט של שאלות ותשובות במכלול רחב של סוגיות הנוגעות לתגמול נושאי משרה. נייר העמדה צפוי לסייע בקבלת החלטות פרקטיות לוועדות התגמול בחברות הציבוריות שיתכנסו בקרוב לדון ולאשר את התגמול בפועל עבור ביצועי שנת 2016.



להלן מספר סוגיות נבחרות מתוך נייר העמדה:



מחמירות את הדרישות ביחס לפרקטיקה המקובלת

- במסגרת פירוט רכיב השכר הקבוע במדיניות התגמול, על החברה לכלול התייחסות מפורשת למספרים, נוסחאות או טווחים בקשר לשכר הבסיס של נושאי המשרה.



מקלות את הדרישות ביחס לפרקטיקה המקובלת

- ניתן לתת מענק בשיקול דעת לנושא משרה כל עוד הוא אינו עולה על הגבוה מבין: שלוש משכורות או 25% מסך התגמול המשתנה. במקרה של מספר מענקים בשיקול דעת, יש לקחת את המענקים במצטבר כך שסכומם לא יחרוג מתקרה זו.
- במסגרת מענקים מבוססי יעדים מדידים, יעדים אשר לא נקבעו במדיניות התגמול באופן ברור וסופי ייקבעו על ידי האורגנים הרלוונטיים כתלות בזהות נושא המשרה. האורגן המוסמך רשאי לקבוע את היעד לנושא המשרה בכל עת ובלבד שהיעדים ייקבעו כאשר הם צופים פני עתיד ואינם מביאים בחשבון תוצאות או ביצועים שכבר הושגו בעבר.



מבהירות יותר את הידוע מראש

- האורגנים המוסמכים בחברה להעניק מענק בשיקול דעת תלויים בזהותו של המקבל: מענק למנכ"ל יותר נושאי המשרה יאושר על ידי ועדת הביקורת והדירקטוריון. מענק לדירקטור או בעל שליטה יוענק רק באמצעות אישור אסיפה כללית ברוב רגיל לדירקטור וברוב מיוחד לבעל שליטה.
- בעת קביעת מדיניות התגמול, לא ניתן להאציל לוועדת התגמול או הדירקטוריון שיקול דעת מהותי בהיבטים הקשורים לתגמול הוני, כגון שינוי תקופת ההבשלה, הפחתת שווי המימוש וכיו"ב.
- מענק פרישה למנכ"ל יכול להינתן שלא דרך אישורו באסיפה הכללית באחד משני מקרים בלבד: ראשית, כאשר המענק יחד עם יתר התגמול שניתן למנכ"ל בשיקול דעת הינו בהיקף לא מהותי. שנית, כאשר היקף המענק נקבע באופן מפורש, מראש, בהסכם ההעסקה של המנכ"ל אשר אושר כדן במוסדות החברה.



• בדיון הקרוב על תגמול נושאי המשרה לשנת 2016, מומלץ להיעזר בהנחיות עמדת סגל הרשות לניירות ערך על מנת לפעול בהתאם לפרקטיקה ראויה.

• מומלץ כי נייר העמדה יוצג ויתקיים סביבו דיון בישיבות הדירקטוריון או במסגרת ועדת התגמול, במטרה לבחון את מלוא הסוגיות הרלוונטיות לחברה ויישומן במדיניות התגמול של החברה או במתן התגמול בפועל.



חם על סדר היום תקן ISO חדש בנושא מניעת שחיתות ושחוד

העולם הנאור נאבק בשחיתות. בעבור ארגונים רבים בעולם ואף מגזרים עסקיים שלמים, פרקטיקה עסקית שהייתה מקובלת עד כה הינה נחלת העבר וכעת על אותם ארגונים להתאים את עצמם לעולם חדש בו טוהר המידות הינו הסמן הימני והאכיפה בנושא נוקשה משמעותית. באווירה זו, פרסם לפניי חודשיים ארגון התקנים העולמי ISO תקן חדש המתמקד באמות מידה מקובלות ליישום תרבות ארגונית למניעת שחיתות ושחוד. התקן מפרט את מכלול העקרונות ואמות המידה הרלוונטיים לקביעת היקף התכנית הנדרשת בארגון בהתחשב בפעילותו ומורכבותו, תפקידי הנהלה, מנגנוני בקרה, בדיקות תקופתיות, הדרכת עובדים ועוד.

על מי חל התקן?

תקני ISO אינם מחייבים ועל כן יישומם וולנטרי בדרך כלל. יחד עם זאת, ארגון שמחיל על עצמו תקן זה או אחר מצהיר על עמידתו בתקן באמצעות מסמך הסמכה הניתן על ידי ISO, המיוצג בישראל על ידי מכון התקנים.

למה להחיל את התקן?

ארגון שמחיל על עצמו תקן בינלאומי למניעת שחיתות ושחוד למעשה מצהיר על עצמו כי הוא מחויב לכללי טוהר מידות מחמירים ועל כן מבקש להשתייך לסביבה עסקית של ארגונים הפועלים על פי אותו סטנדרט. משמעות הדבר כי לאחר החלת התקן הארגון ישתייך ל"קבוצת איכות" של אתיקה עסקית אשר כל המשתייך אליה יחפש קשרים עסקיים בתוכה. על כן, לקוחות, ספקים ושותפים עסקיים אשר הנושא חשוב להם יחפשו ממשקי עבודה בתוך אותה קבוצת איכות.





• מומלץ להציג את עיקרי התקן והשלכותיו בישיבת ההכשרה התקופתית לדירקטורים.

• מתי לאחרונה מופו סיכוני שחיתות ושוחד להם חשוף הארגון בו הינך מכהן כדירקטור?

• האם נושא מניעת שחיתות ושוחד, ככל שרלוונטי לפעילות הארגון, מקבל תשומת לב מספקת בתכנית האכיפה הפנימית, תכנית הביקורת של מבקר הפנים ובפעילות של קצין הציות?

מתחמם על סדר היום לבטל את הטייס האוטומטי של התרבות הארגונית



ארגונים רבים מוצאים את עצמם תקועים במקום. דירקטוריון והנהלה בכירה פיתחו אסטרטגיה מתוחכמת על בסיס הזדמנויות ואיומים, אך נפלו ביישומה. הארגון מתנהל באיטיות ואינו מיישר קו עם החזון החדש. מהו אותו חסם שמונע מהארגון לרוץ קדימה אחרי מנהיגיו?

במקרים רבים, מתחת לפני השטח, התרבות הארגונית היא זו שתוקעת מקל בגלגלים של יישום האסטרטגיה החדשה. התרבות הארגונית היא זו שמגדירה את הערכים וההרגלים של עובדי הארגון, שבתורם מגדירים איך האסטרטגיה המוגדרת מלמעלה הופכת למציאות (או לא הופכת למציאות).

מחקרים רבים המושקעים בימים אלה בהבנת מנגנון קבלת ההחלטות של בני אדם, מלמדים כי רגשות מניעים אנשים יותר משיקולים רציונליים. זאת מאחר והרגש האנושי מתווה את מערך העקרונות והערכים הבסיסי שלנו, עליו אנו מלבישים טיעונים רציונליים בכדי להצדיקו. במובן הזה אנו מובלים על ידי הרגש שלנו במקום העבודה בדיוק כפי שאנו מובלים על ידו בהיבטים אחרים בחיים, כדוגמת צריכת מוצרים ושירותים מבוססת תחושת התחברות ומחויבות למותג שלא דווקא נובעת משיקולים רציונליים טהורים. לפיכך, אפשר לנסות ולכוון אנשים לפעולה רצויה במקום העבודה, אך ברגעי משבר או לחץ הם ייטו לשוב להרגלים ישנים והתנהגות מוכרת, תוך רציונליזציה של התנהגות זו על פני ההתנהגות הרצויה.

דמינו חברה תעשייתית שבחרת לעבור מאסטרטגיית ייצור המוני לאסטרטגיה ממוקדת חדשנות. עובדי החברה יצטרכו לערוך שינויים בתהליכים רבים ברמה הטכנית, אך ברמה המהותית בעיקר יצטרכו להרגיש בנוח עם לקיחת סיכון. שינוי ביכולת לקיחת סיכונים הינו שינוי תרבותי שלא קורה בן לילה, אלא מחייב חניכה באמצעות דוגמא אישית של ההנהלה ושינוי תהליכים בתוך הארגון כגון בניית תקציב שנתי, מדידת ביצועים, גיוס הון אנושי, גישה למתן שירות ועוד.





• האם קיימת מודעות לתרבות ארגונית וכיצד עליה להשתנות בעקבות שינוי אסטרטגיה ארגונית?

• האם אנו נוהגים לבחון מידי פעם את התרבות הארגונית בחברה בה אנו מכהנים כדירקטורים ומהם הפרמטרים אותם אנו מודדים?

• האם תהליכי השינוי בארגון לוקחים יותר מידי זמן או נתקעים במקום והאם אובחנו הסיבות לכך?

פינת הדירקטוריון האפקטיבי

יושב ראש ועדת הביקורת של חברה ציבורית ביקש מהמנכ"ל שלא להשתתף בישיבות של הוועדה אלא להאציל את סמכותו לסמנכ"ל הכספים, בכדי שהאחרון יציג את נושאי הדין ויענה לשאלות חברי הוועדה במידת הצורך. הרציונל מאחורי הבקשה, כפי שהוסבר למנכ"ל, היה כי ייתכן שסמנכ"ל הכספים יהיה מושפע מנוכחות המנכ"ל, מנהלו הישיר, ועל כן הוועדה מעוניינת לנטרל השפעה זו בכך שתשמע את סמנכ"ל הכספים לבדו ובאופן נטול השפעה פוטנציאלית.

היחידה לשירות הדירקטוריון



נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון בניוולטרים הבאים.
למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם היחידה לשירות הדירקטוריון:



רו"ח אירנה בן יקר
שותפה,
מנהלת היחידה לשירות הדירקטוריון
052-5838634
ibenyakar@deloitte.co.il

לקבלת הניוולטר והתכנים של היחידה לשירות הדירקטוריון בדואר רגיל, ניתן ליצור קשר עם
גם תל-ורד בכתובת ntel-vered@deloitte.co.il או בטלפון 073-3994170



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

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

© 2017 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.