

Deloitte.

היחידה לשירות ה-רקטוריון

כל מה שצריך לדעת לקראת
ישיבת הדירקטוריון הבאה

רבעון ראשון, 2015

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



כללי ממשל תאגידי בשותפויות גז ונפט



תחום הגז והנפט תופס תאוצה בשנים האחרונות בכלכלה הישראלית. נכון להיום רשומות למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב 21 שותפויות גז ונפט שפועלות מכוח פקודת השותפויות. תיקון 5 לפקודת השותפויות שהתפרסם לאחרונה, מחייב שותפויות ציבוריות העוסקות בחיפוש גז ונפט (כמו גם שותפויות להפקת סרטים) ונסחרות בבורסה בכללי ממשל תאגידי, אשר מיישרים את הקו עם החברות הציבוריות על פי חוק החברות.

אלו הכללים החדשים המחייבים, בין היתר, את השותף הכללי:

- בשותפות הכללית יכהנו דירקטוריון, יו"ר דירקטוריון, ועדת ביקורת, מבקר פנים, ועדת תגמול ומנכ"ל
- חובה על השותפות הכללית למנות רואה חשבון מבקר
- חובה על השותפות הכללית למנות מבקר פנים
- חיזוק מעמדו של המפקח שתפקידו לפעול לטובת ציבור מחזיקי היחידות
- הדירקטוריון של חברת השותף הכללי, יקבע מדיניות תגמול לעניין תנאי כהונה והעסקה של נושאי משרה הן בשותפות והן בחברת השותף הכללי. אישור המדיניות יהיה זהה לאופן הקבוע בחוק החברות
- אישור עסקאות עם נושאי משרה, בעלי שליטה ובעלי עניין

אנו ממליצים גם לדירקטורים בחברות שאינן שותפיות נפט וגז לבחון את כללי הממשל התאגידי החלים עליהן מכוח חובה ו/או ההוראות המומלצות (כפי שבאות לידי ביטוי בתוספת הראשונה לחוק החברות, בשאלון ממשל תאגידי של רשות ני"ע ועוד) ובנוסף את העמידה בכללי ממשל תאגידי מקובל ונאות.

נושאים לדיון בישיבה



- היות והדרישות הנ"ל כבר יושמו לפני מספר שנים בחברות הציבוריות, אנו ממליצים לדירקטורים ללמוד מהפרקטיקה הקיימת בחברות הציבוריות ולהוביל את השינוי בשותפויות ובשותף הכללי ליישום מלא של הדרישות החדשות
- על הדירקטוריון של השותפות והשותף הכללי לבחון את הדרישות החדשות אל מול הפרקטיקה הנהוגה בשותפות, על מנת למפות פערים אל מול דרישות החוק החדשות
- בהתאם לפערים שעלו, יש לקבוע מתווה ליישום הדרישות שאינן מקוימות במלואן



חס על סדר היום



הערכת אפקטיביות הדירקטוריון וועדותיו



הערכת האפקטיביות של הדירקטוריון וועדותיו הינה מכשיר מקובל בעולם למדידת תפקוד הדירקטוריון. בימים אלו עולה הנושא לסדר היום גם בישראל ומתבצעת בחינה של מידת האפקטיביות במספר חברות.

מטרתה של הערכת האפקטיביות היא לבחון את התנהלות הדירקטוריון בהשוואה לדרישות החוק, פרמטרים מדידים ו-Best practice בחברות דומות. בהתאם לפערים שעולים, מחליט הדירקטוריון על תכנית עבודה לשיפור התנהלותו בשנה העוקבת. כך לדוגמא, במסגרת הערכת האפקטיביות ניתן לבחון את הרכב הדירקטוריון ואת היכולות המקצועיות של חבריו ואת ההלימה למורכבות הפעילות של החברה. דוגמא נוספת הינה מדידת התנהלות ישיבות המליאה וישיבות הוועדות מבחינת: תכנון מראש, יעילות הדיונים, איכות החומרים, כיסוי מכלול הנושאים שבאחריות הדירקטוריון וכד'.

נושאים לדיון בישיבה



- האם הדירקטוריון העלה אי פעם לדיון תכנית ליעול או שיפור בתפקוד הדירקטוריון ומהן ציפיות חבריו לתפקוד מיטבי במסגרת זו?
- האם הדירקטוריון בו הנך חבר קבע תכנית עבודה לשנה הקרובה הכוללת נושאים שאינם רגולטוריים בלבד?
- האם אתה ו/או שאר חברי הדירקטוריון מרוצים מאופן ההתנהלות השוטף, יעילות הדיונים, העומס בהם וכד', בראי האחריות המוטלת על הדירקטורים?
- האם הדירקטוריון בו הנך חבר מודד את תפקודו בהשוואה לחברות דומות?



טרנדים מובילים בהתנהלות הדירקטוריון בחברות ציבוריות בארה"ב*



מה מקומו של ארגון ביחס לסטטיסטיקה הגלובלית?





מתחמם על סדר היום



הערכות להמשכיות עסקית



בעולם הדינמי וחסר הוודאות בו אנו פועלים, פעילות החברה מושפעת באופן דרמטי מטלטלות ביטחוניות, אסונות טבע ואירועים חריגים אחרים. בהקשר זה עולה שוב ושוב סוגיית מוכנות החברות "לכל צרה שלא תבוא" ובשפה המקצועית - תכנית להמשכיות עסקית (Business Continuity Plan - BCP), הכוללת גם תכנית להתאוששות מאסון (Disaster Recovery Program - DRP).

במסגרת זו חברות פועלות להכנת תכנית פעולה מפורטת המבוססת על סקר סיכונים מקיף שממפה תרחישים אפשריים ומודד את הסבירות והשפעה של כל תרחיש.

ראשית, מדרגים את הסיכונים והערכת רמת המוכנות של החברות להתמודדות עם אותם הסיכונים. לאחר מכן, מגדירים יעדים לחברה, כשבדרך כלל מדובר ביעדי התאוששות כמותיים, לדוגמא: תוך כמה זמן החברה מצפה לחזור לתפקוד חלקי או מלא ובאילו סוגי פעילות?

לסיום, מנתחים את הפער בין המוכנות לאירוע הסיכון לבין היעדים שהוצבו ומגדירים היכן נדרשת השקעת משאבים גדולה יותר על מנת להקטין את הפער האמור.

ישנם רגולטורים המחייבים חברות שבפיקוחם להיערך להמשכיות עסקית לאחר אסון. במגזר הפיננסי לדוגמא, קיימת הוראה לקיום תכנית המשכיות עסקית וכך גם במגזר התקשורת, שהצטרף לאחרונה לקבוצת החברות מהן נדרשת היערכות ודיווח לרגולטור. תהליך ההכנה של תכנית המשכיות עסקית אורך בדרך כלל מספר חודשים, אך הוא חיוני לכל עסק. התהליך כולל מיפוי סיכונים, דירוגם, הצבת יעדי התאוששות לרבות זמן התאוששות, בחינת



נושאים לדיון בישיבה



- האם החברה בה הנך דירקטור בחנה את נושא ההמשכיות העסקית וההתאוששות מאסון?
- במידה וכן, האם תכנית ההתאוששות הוצגה לדירקטוריון וקיבלה את אישורו?
- האם נבחנו הסיכונים הרלוונטיים לחברה ומוכנותה לקראת אירוע משבר או אסון?
- האם אתה כדירקטור סבור שהנושא מטופל כיאות ואפשר "לישון בשקט"?

בתנור...



בימים אלו עוסקת היחידה לשירות הדירקטוריון על ניתוח שני במספר של נתוני התגמול המדווח (במסגרת תקנה 21) של חברות ת"א 100. בניוזלטר הבא נציג בפניכם את עיקרי הניתוח, המגמות והתובנות.

בברכת אביב שמח,

היחידה לשירות הדירקטוריון

פערים במוכנות החברה על בסיס סקר הסיכונים ומצב המוכנות הנוכחית והכנת תכנית עבודה להתמודדות עם הפערים, הכנת מפרטי פעולה מפורטים שישמשו את המנהלים והעובדים, הטמעת הנהלים בקרב העובדים ותחזוקה שוטפת של התכנית תוך התאמתה למציאות המשתנה ושמירה על היערכות ברמה אופטימלית. לדירקטוריון תפקיד מרכזי בהיערכות החברה לשעת אסון מכמה סיבות, והראשונה שבהן היא שהדירקטוריון נמצא מעל ההנהלה, במובן זה שאינו מעורב בפעילות השוטפת ומכך הפרויילגיה שלו להאיר עם הזרקור את האזורים שאולי "נשכחו" בעומס היום יומי. כמו כן, לדירקטוריון תפקיד פיקוחי ואחריות ארוכת טווח בנושא שמירה על ערך החברה והמשך שגשוגה ועל כן הוא אחראי כלפי בעלי המניות גם על שרידותה במקרה של משבר או אסון.

נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון
בניוזלטרם הבאים



היחידה
לשירות הדירקטוריון

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

ידידותי לסביבה



לקבלת הניוזלטר והתכנים של היחידה
לשירות הדירקטוריון בדוא"ל, ניתן ליצור
קשר בכתובת board@deloitte.co.il
או בטלפון 03-6085304

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, 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.

© 2015 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.