

# פנקס כיס לדירקטורים

תפקידי הדירקטוריון ו-ועדותיו  
השיקולים, הבדיקות ובעלי האינטרסים  
שיש לבדוק ולהביא בחשבון  
בדיוני הדירקטוריון ו-ועדותיו  
(חלק ממודל הדירקטוריון האפקטיבי™)

מישל אוהיון ©

052-6867050

[michel@director.org.il](mailto:michel@director.org.il)

מהדורה 5/17

לקבלת עותקים נוספים, נא לפנות בדוא"ל הנ"ל

הפורום למצינות  
בדירקטוריון

[www.director.org.il](http://www.director.org.il)

## תפקידי הדירקטוריון

- התוויות מדיניות החברה, קביעת האסטרטגיה העסקית, תוכניות עבודה ותקציבים
- פיקוח על ביצוע תפקידי המנהל הכללי
- קביעת המבנה הארגוני של החברה ומדיניות השכר והתגמול
- אחראי לעריכת הדוחות הכספיים ולאישורם
- דיווח לאסיפה הכללית על מצב ענייני החברה ועל תוצאותיה העסקיות
- מינוי ופיטורים של המנכ"ל
- אישור עסקאות עם בעלי ענין ונושאי משרה
- קביעת שכר רואה החשבון המבקר, אם הוסמך לכך על ידי בעלי המניות
- מינוי מבקר פנימי ואישור תוכנית העבודה שלו, אם כך נקבע בתקנון

## בחברה ממשלתית - תוספת

- בחירת נושאי משרה בכירים
- אישור מתן הלוואות והפקדת כספים החורגים מהמהלך הרגיל של עסקי החברה



## **בחברת ביטוח ובחברה לניהול קופות גמל וקרן פנסיה - תוספת**

- בדיקת מצבה העסקי של החברה
- הגדרת ארועים חריגים בעלי השפעה מהותית
- הגדרת מדיניות החשיפה של המבטח ושל המבוטחים לסיכונים שונים
- קביעת מדיניות ביטוח המשנה
- קביעת מדיניות ההשקעות הכוללת
- בחינת הלימות ההון של המבטח לנדרש על פי הוראות הדין
- אישור תחומי פעילות חדשים במבטח
- קביעת מדיניות אבטחת מידע
- קביעת דרכים להבטחת קיום ההוראות והכללים המקצועיים

## **בתאגיד בנקאי - תוספת**

- אחראי לעסקי התאגיד ואיתנותו הפיננסית
- קביעת מסגרת ניהול הסיכון, לרבות אישור מדיניות ואופן ניהול הסיכון עבור כל אחד מהסיכונים השונים של התאגיד
- קביעת מדיניות המיחשוב של התאגיד הבנקאי
- קביעת תהליך הלימות ההון כנגד רמת החשיפה שנקבעה

## **בחברה לניהול קרן נאמנות - תוספת**

- קביעת מדיניות ההשקעות של הקרן וקביעת שינויים מהותיים במדיניות
- קביעת נהלים המיועדים להבטיח את תקינות תהליכי הבקרה וקבלת החלטות

## איסוף מידע איכותי

### ההכנה לדיון בדירקטוריון

- מי יזם את הדיון
- מי אסף את המידע
- האם ניתן ייעוץ מקצועי
- האם יש ניגודי אינטרסים
- האם ניתן היה להחליט / לבצע קודם (מניעה)

### ההתאמה של הפעולה לחברה

- מהו הצורך ומהי המטרה, התאמת המטרה לצורך
- האם הצורך והמטרה משתלבים באסטרטגיה העסקית
- האם עיתוי הדיון ועיתוי ההחלטה נכונים
- כיצד ההחלטה וביצועה הכולל משתלבים בסדרי העדיפויות

### הכדאיות העסקית

- מהי העלות ומהי התועלת של הפעולה
- מהי העלות של אי-קבלת החלטה ומהי תועלתה
- מהן החלופות שנבחנו - מהם היתרונות / החסרונות של החלופות
- מדוע נבחרה החלופה המוצעת לאישור
- מהן ההשלכות לזמן קצר, בינוני וארוך

### תחזית ו-ודאות

- האם יש ניסיון קודם - שלנו / של אחרים
- מהו התרחיש האופטימי ומהו התרחיש הפסימי
- מבחן רגישות - מהם הפרמטרים המשפיעים, מהו משקלו כל אחד מהם ומהי סבירות התרחשות
- האם יש ייתכנות עסקית - האם החברה יכולה לבצע את ההחלטה
- מתי צפוי החזר העלות (ההשקעה); האם יש דרכי מימוש מעשיות

### בעלי אינטרסים חיצוניים

- המתחרים
- הלקוחות
- הספקים
- תגובות צפויות והיערכות: מקרים ותגובות

### בעלי אינטרסים פנימיים

- בעלי המניות - עמדת הרוב המיעוט/בעלי מניות מיוחדות
- עמדת הדירקטורים החיצוניים
- עמדת ההנהלה - האם אחידה
- עמדת העובדים

## רגולציה, היבטים משפטיים / חשבונאיים / מיסויים

- האם קיימות מגבלות רגולציה
- האם יש היבטים משפטיים מיוחדים
- האם יש היבטים חשבונאיים מיוחדים
- האם יש היבטי מיסוי מיוחדים

### הביצוע

- מהם שלבי הביצוע
- מהן אבני הדרך הקריטיות, מהן אבני הדרך החלופיות
- מהו לוח הזמנים לביצוע
- מהם המדדים להצלחת הביצוע
- מהם הקשיים הצפויים בביצוע ("צווארי בקבוק") ומהם הפתרונות, מקרים ותגובות
- האם קיימות אפשרויות יציאה - EXIT
- מהי נקודת האל-חזור - P.O.N.R
- האם יש לנו יכולת ומשאבים לבצע

### הדיווח והמעקב

- מהם המועדים לדיווחים שוטפים ומיוחדים
- מהו הפורמט לדיווח שוטף

## דיון בדוחות הכספיים

### סמנכ"ל הכספים:

- מצב תזרימי קיים וצפוי
- פערים בין דוח רווח והפסד לדוח תזרים

### המנכ"ל:

- הסברים לביצוע מול תקציב
- מה קרה מאז מועד הדוח
- מהי התחזית המעודכנת

### רואה החשבון:

- האם יש ממצאים מיוחדים מהביקורת
- האם היו מחלוקות עם ההנהלה, באילו נושאים, כיצד נפתרו
- האם המדיניות החשבונאית עקבית עם המדיניות בעבר
- האם המדיניות דומה לחברות אחרות בענף
- האם היו מחלוקות עם רואי חשבון אחרים בקבוצה

## **ועדת הביקורת - תפקידים**

- לעמוד על הליקויים בניהול העסקי של החברה
- להחליט האם לאשר עסקאות עם בעלי ענין ונושאי משרה
- לקבוע חובה לקיים תהליך תחרותי בעסקאות עם בעלי ענין
- לקבוע את אופן האישור של עסקאות שאינן זניחות
- לבחון את תוכנית העבודה של המבקר הפנימי לפני הגשה לאישור הדירקטוריון
- לבחון את אפקטיביות מערך הביקורת הפנימית והמבקר הפנימי

## **הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים - תפקידים**

לדון בדוחות הכספיים ולגבש המלצות לדירקטוריון בנושאים הבאים:

- ההערכות והאומדנים שנעשו בקשר עם הדוחות הכספיים
- הבקורות הפנימיות הקשורות בדיווח הכספי
- המדיניות החשבונאית שאומצה והטיפול החשבונאי שיושם בעניינים המהותיים של התאגיד
- הערכות שווי, לרבות ההנחות והאומדנים שבבסיסן, שעליהן נסמכים נתונים בדוחות הכספיים



## **ועדת תגמול - שיקולים עיקריים בקביעת מדיניות התגמול**

- קידום מטרות החברה, תוכנית העבודה שלה ומדיניותה  
בראייה ארוכת טווח
- יצירת תמריצים ראויים לנושאי משרה בחברה, בהתחשב,  
בין היתר, במדיניות ניהול הסיכונים של החברה
- גודל החברה ואופן פעילותה
- ביחס לרכיבים משתנים בתגמול - תרומתו של נושא  
המשרה להשגת יעדי החברה ולהשאת רווחיה, בראייה  
ארוכת טווח ובהתאם לתפקידו של נושא המשרה

## **ועדת השקעות**

- קביעת מדיניות ההשקעות במסגרת מדיניות ההשקעות  
שקבע הדירקטוריון
- קביעת סוגי עסקאות הטעונות אישור מראש של ועדת  
ההשקעות
- קביעת נכסי הבסיס של אופציות וחוזים עתידיים שניתן  
לרכוש או ליצור
- קבלת החלטות הנוגעות לשימוש באמצעי שליטה

## ניסוח פרוטוקול של ישיבת דירקטוריון או ועדת דירקטוריון

- הנושאים שעל סדר היום
- ההחלטות שהתקבלו
- ריכוז החלטות, משימות ולו"ז
- פירוט הדיון

הנושא - ההחלטה - לו"ז לביצוע - אחראי ביצוע - דיווח (תוכן ועיתוי)

## עקרון התהליך המעגלי

