

אנטרופי

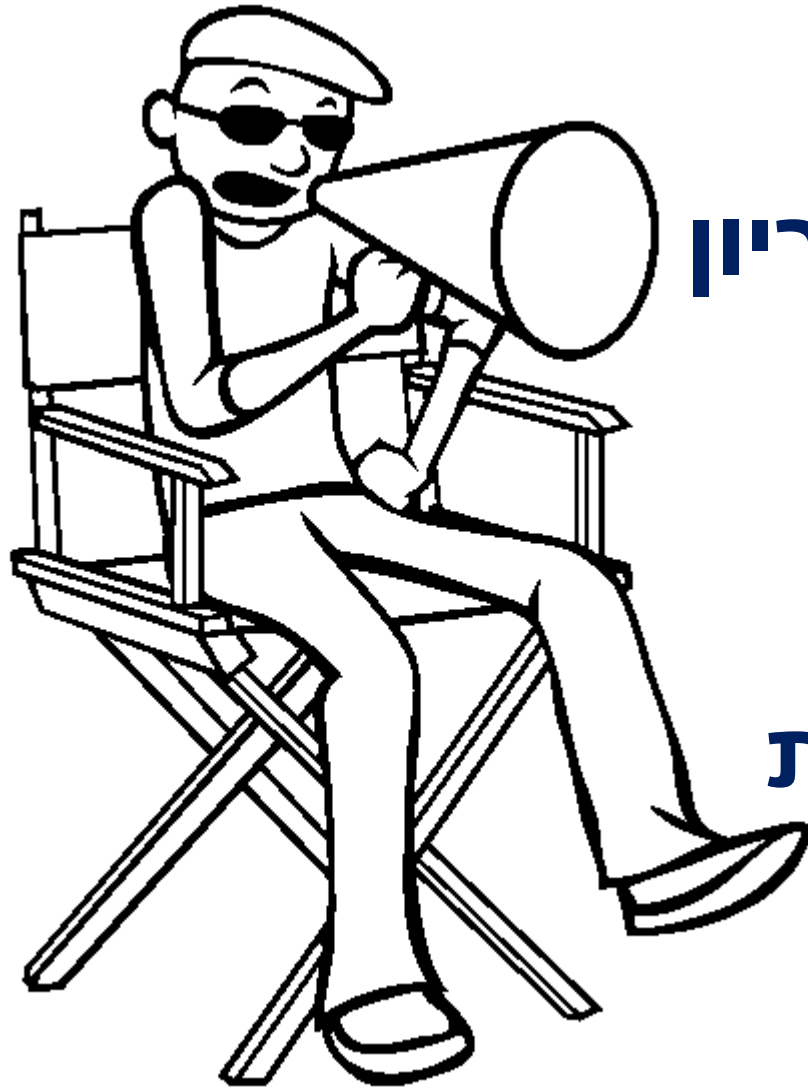
הרצאה בנושא:

אחריות הדירקטוריון בהובלת החברה לעבר השגת יעדים אסטרטגיים

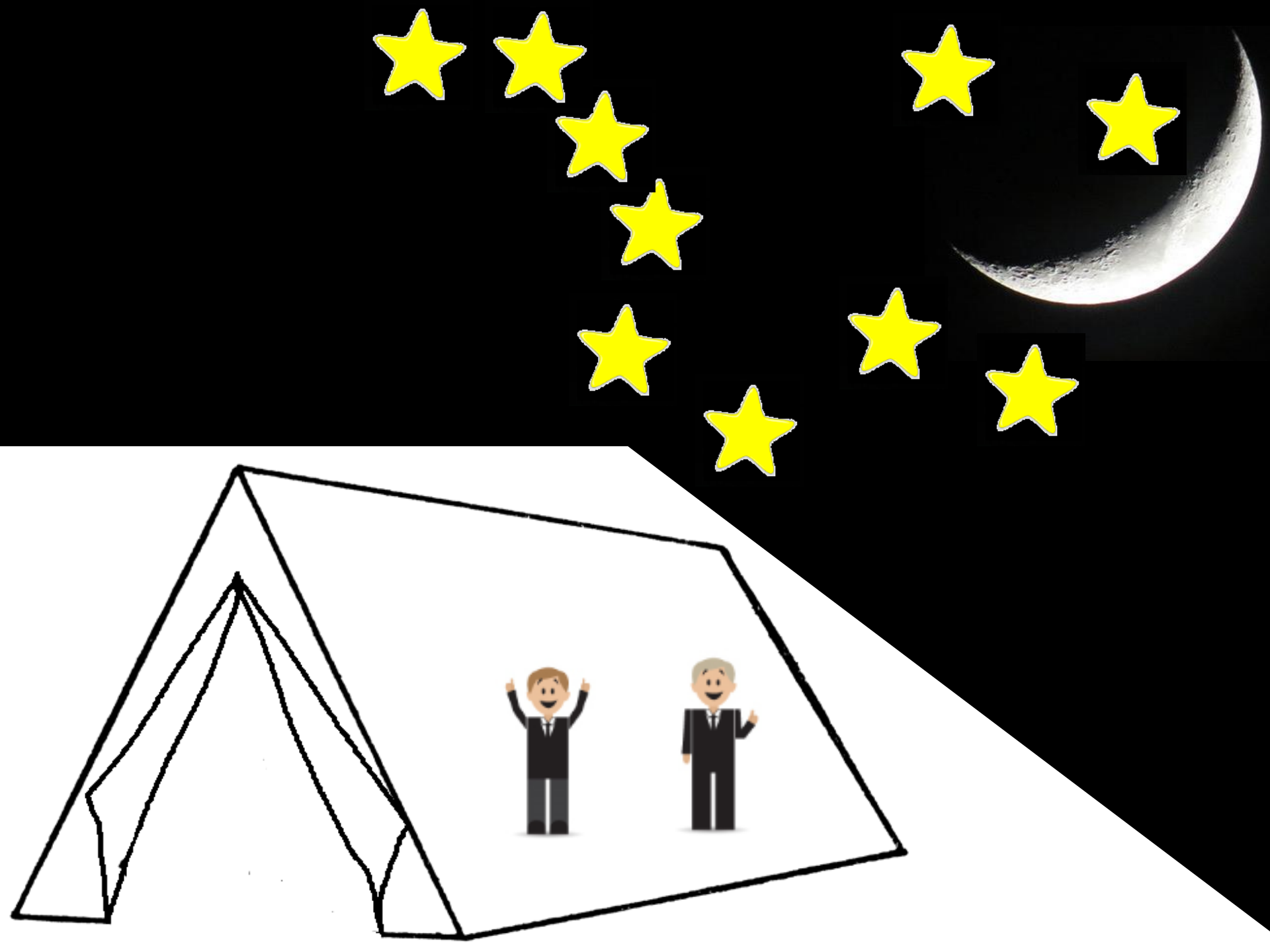
מוטי פרידמן

יוני 2015

- יו"ר דירקטוריון אלקו בע"מ
- יו"ר דירקטוריון אי.פי.אמ. באר טוביה בע"מ
- יו"ר ועדת ביקורת כרמל אולפינים
- יו"ר ועדת ביקורת Brainstorm Cell Therapeutics
- חבר הוועד המנהל קרן מחקרים - בי"ח תל השומר
- לשעבר יו"ר חברת החשמל
- לשעבר משנה ליו"ר Deloitte



**התנהלות הדירקטוריון
במרחב הרב מימדי
הנגזר מתפקידיו,
מסמכויותיו,
ומהאחריות המוטלת
עליו**



תפקיד הדירקטוריון לפי תובנת האדם הסביר (דירקטור מצוי)

- קביעת תכניות העבודה של החברה, עקרונות למימון וסדרי עדיפויות ביניהן
- בדיקת מצבה הכספי של החברה וקביעת מסגרת האשראי שהחברה רשאית ליטול
- בדיקת המבנה הארגוני ומדיניות השכר והתגמול
- החלטה על הנפקת אג"ח
- אחריות לעריכה ואישור של דוחות כספיים
- דיווח לאסיפה השנתית על מצב עניני החברה והתוצאות הכספיות
- מינוי ופיטורי מנכל

תכניות הלימודים בשוק

**חובות
וזכויות, אילוצים, תגמול
נושאי משרה, הגנה בפני
אחריות, קוד אתי, עסקאות
בעלי שליטה, פיקוח,**



נושאי לימוד מרכזיים

• דירקטוריון שנות האלפיים • אילוצי הדירקטוריון המודרני • משולש הכוחות בחברה: בעלי מניות, דירקטוריון ומנכ"ל • חובות
וזכויות הדירקטור • חובת הזהירות והמיזמנות • חובת האמונים • כיצד יקבע תגמול נושאי משרה • דרכי עבודת הדירקטוריון,
אתגרים, דילמות ופתרונות • הגנה בפני אחריות, ביטוח, שיפוי, פטור • אימוץ קוד אתי • עסקאות בעלי שליטה • יחסי יו"ר,
דירקטור ומנכ"ל • מבנה הדירקטוריון המעורב • ביקורת ובקרה • רואה החשבון והמבקר הפנימי • דרכי עבודת רו"ח • המבקר
הפנימי • פיקוח הדירקטוריון באמצעות גורמי הביקורת • פעולה באמצעות ועדות • ניהול סיכונים • השלכות ה-IFRS • קריאת
דוחות כספיים • ניתוח דוחות כספיים ויחסים פיננסיים • האחריות הפלילית • הדח"צ • ניתוח אירועים • סימולציות של ישיבות
דירקטוריון • החברה הממשלתית.



המכון ללימודי המשך

המסלול האקדמי המכללה למינהל
תמשיך להוביל

דגשים בתכניות הלימודים בשוק

הכשרת דירקטורים ונושאי משרה

תאריך פתיחה: 29/04/2015
ימי ושעות מפגש: הקורס יתקיים בימי רביעי, בין השעות: 17:30 - 21:30
20% הנחה לבוגרי המסלול האקדמי המכללה למינהל

הקדמה

דירקטורים ונושאי משרה בחברות נדרשים כיום, אף יותר מבעבר, להיות בעלי ידע רחב והבנה מעמיקה בעולם העסקים, הפיננסים והמשפט, על מנת לנהל דיונים, ליזום מהלכים ולהפעיל שיקול דעת מקצועי לשם קבלת ההחלטות העסקיות המתאימות לתאגיד בו הם מכהנים. בנוסף, על דירקטורים ונושאי המשרה בחברה להתעדכן בדרישות הרגולציה ולהכיר את כללי הממשל התאגידי - על מנת לקיים את חובות האמון והזהירות החלות עליהם על פי הדין ולהימנע מהליכי האכיפה המנהלית.

מטרות התכנית

1. להקנות ידע מקצועי וניהולי, הנחוץ לדירקטורים ונושאי משרה בכירה, בתפקודם במערך הניהולי של הפירמות העסקיות.
2. להקנות ידע מקצועי וניהולי הנחוץ לדירקטורים ונושאי משרה בחברות עירוניות, ציבוריות ופרטיות.
3. להעניק כלים והבנה מעמיקה בעולם העסקים, החשבונאות, הכלכלה, הסיכונים, המשפט ושוק ההון.

הקורס

הקורס ינהולו המקצועי של פרופסור יורם עדן יועבר ע"י מרצים מובילים של המסלול האקדמי המכללה למינהל ומומחים מעשיים בתחומים שונים, לרבות יושבי ראש ודירקטורים של חברות מובילות במשק: רו"ח שלומי דרורי, רו"ח ניר גלילינסקי, רו"ח רוני אלרואי, עו"ד אסף ברם, עו"ד אליעזר פני גיל, ועוד.

תכני לימוד מרכזיים

- המסגרת המשפטית של חברה ישראלית פרטית, ציבורית ועירונית
- המשטר התאגידי - Corporate Governance
- תמורות וחובות נושאי המשרה
- ניהול סיכונים תאגידי
- שוק ההון והרשות לני"ע בישראל
- חקירות ואכיפה ע"י הרשות לניירות ערך בישראל
- החברה הציבורית בעידן Sarbanes-Oxley
- ממשל תאגידי ואחריות דיווחית - החטא ועונשו?
- ניתוח דוחות כספיים כאמצעי לאיתור אורות אדומים בדיווח כספי
- תגמול נושאי משרה והשלכות חשבונאיות
- מיזוג, רכישת חברות והפיכת חברה ציבורית לפרטית
- ניהול דירקטוריון חלוקה למעשה

משטר תאגידי, אחריות
דיווחית, חקירות ואכיפת
רשות ני"ע, ניתוח
דוחות, תגמול נושאי משרה

דגשים בתכניות הלימודים בשוק

קורס הכשרת דירקטורים ונושאי משרה

הקורס מעניק הבנה עסקית משפטית וחשבונאית של הסביבה בה אתה פועל ויכול להשפיע. חברות בדירקטוריון של חברה בורסאית נושאת עמה אתגרים ייחודיים ואחריות רבה. דירקטור נדרש להיות בעל ידע, מקצועי, מיומן ובעל יכולת להפעיל שיקול דעת רב בכל פעולה או החלטה.

מידה ללימודי חוץ של הקריה האקדמית אונו בנתה קורס דירקטורים ייחודי המותאם לבוגרים של תואר ראשון במינהל עסקים ומשפטים.

בקורס נעמיק את ההיכרות והידע בנושאים החיוניים לתפקידו של הדירקטור בחברה בורסאית, יוענקו כלים בסיסיים להתמודדות עם סוגיות המתעוררות בנושאים אלה. נתעסק בתפקידי הדירקטור, סמכויותיו, זכויותיו וחובותיו. נלמד על סוגיות משפטיות מרכזיות ואקטואליות בשוק ההון הישראלי המתייחסות לדירקטור: דיני חברות, דיני הגבלים עסקיים, ממשל תאגידי ועל עקרונות מרכזיים כגון: פיננסי, ניהול דו"חות רשמיים, סוגיות מיסוי ונדלומה.

זכויות וחובות, סוגיות משפטיות, שוק הון, הגבלים עסקיים, ניהול פיננסי

תפקיד הדירקטוריון

יתווה את מדיניות החברה

פרק שלישי: הדירקטוריון

סימן א': סמכויות הדירקטוריון

- סעיף 92 (א): "הדירקטוריון יתווה את מדיניות החברה ויפקח על ביצוע תפקידי המנהל הכללי ופעולותיו, ובכלל זה- .."

החוק מתמקד בסמכויות - התפקידים נועדו כדי לקיים את הסמכויות

החוק מטיל על הדירקטוריון לחתות אסטרטגיה

בפועל - רוב המנהלים והמרצים לא התנסו
בתהליך אסטרטגי ולכן אינם מבינים מהי
אסטרטגיה (וכפועל יוצא גם לא מלמדים זאת
את הדירקטורים)

התוצאה - דירקטורים רבים אינם מממשים את
אחריותם המרכזית

**קווים כלליים למימוש
אחריות הדירקטורים**

א. התוויית מדיניות ותכנית אסטרטגית

- קביעת חזון
- קביעת מטרות- לצורך מימוש החזון יש להציג מטרה
- מיפוי מצב קיים
- התוויית תכנית פעולה להשגת המטרות ומימוש החזון

אסטרטגיה וניהול

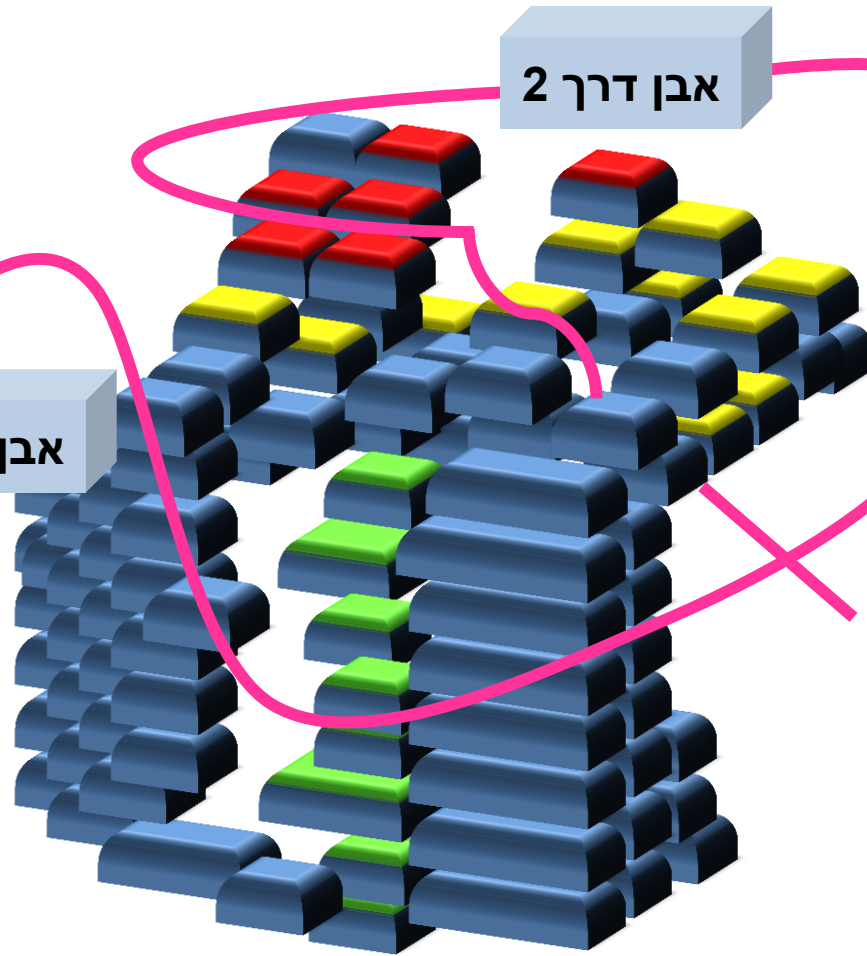
קביעת החזון



אבן דרך 3

אבן דרך 2

אבן דרך 1



הכר את
המציאות
העכשווית



קבע תכנית אסטרטגית למימוש החזון דרך מטריצת האפשרויות

כל זאת תוך קיום פקוח ובקרה על התנהלות ההנהלה

דוגמאות לחזון ואסטרטגיה של חברות ציבוריות



OUR VISION

People working together as a global enterprise for aerospace industry leadership.

תעשיות פרמצבטיות בע"מ



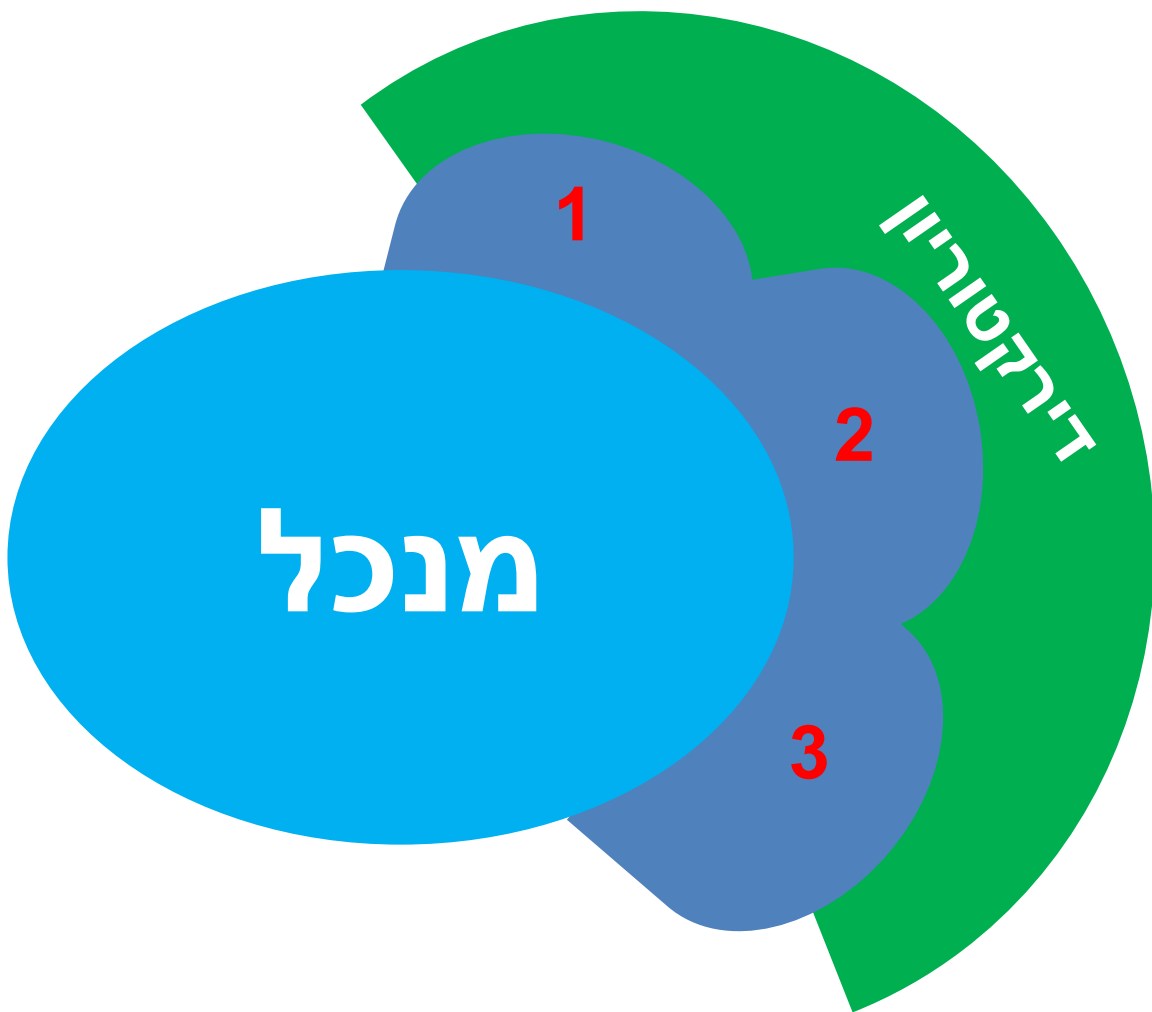
להיות חברת התרופות החיוניות ביותר בעולם, ולעמוד במחויבות שלנו כלפי החולים, הלקוחות, בעלי המניות והעובדים שלנו.

**מיקום הדירקטוריון
בהיררכיה הארגונית ודרך
תפקודו**

נצליח

ובאמונה

ביחד



צופה קדימה ורחוק

מעל

1

תומך

מימין

2

דוחף, מבקר ומפקח

מעט
מאחור

3

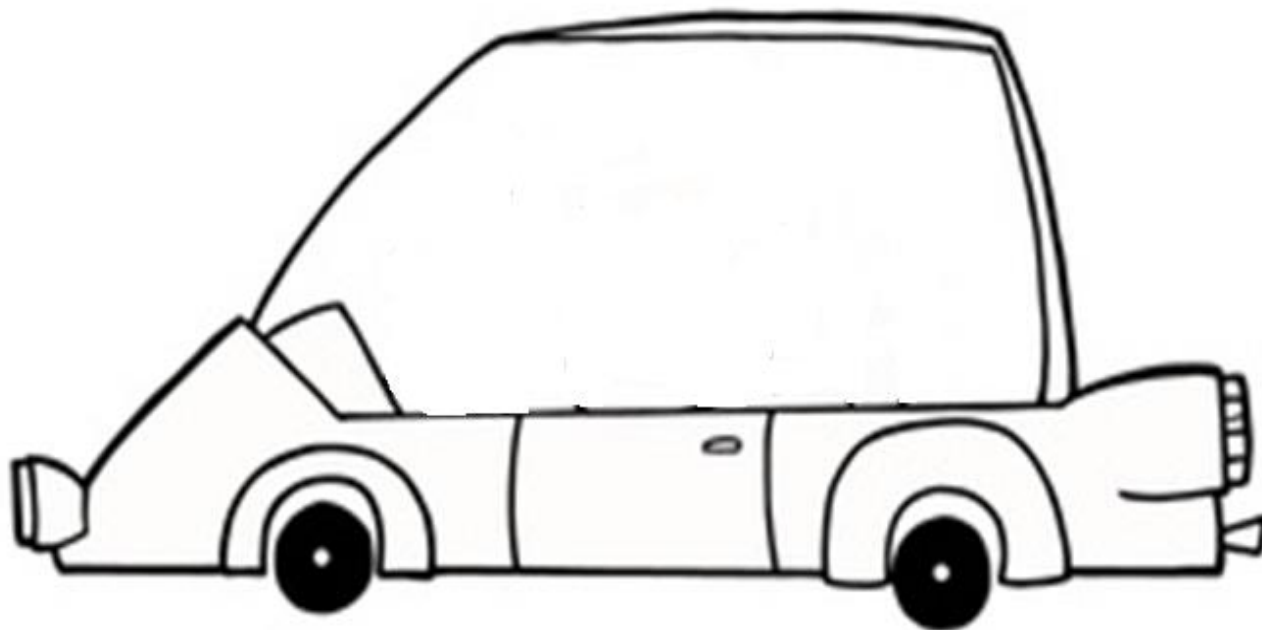
- **התנהלות הדירקטוריון במרחב חייבת להיות טבעית**

- **לצורך הדוגמא – התנהלות טבעית של גוף בתנועה ניתנת להבנה באמצעות הדגמה מתחום תנועת כלי רכב**

מודל התנועה של התנהלות הדירקטוריון במרחב

הרב מימדי בו הוא פועל

c

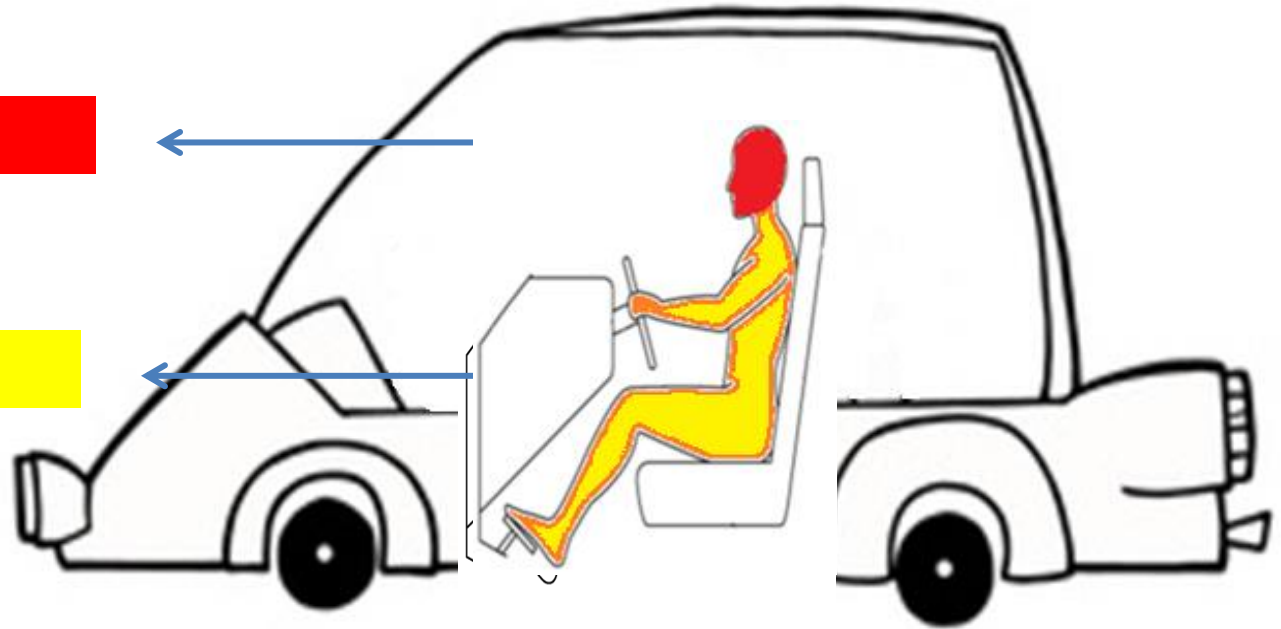


סימולציה מתחום הרכב

ארגון

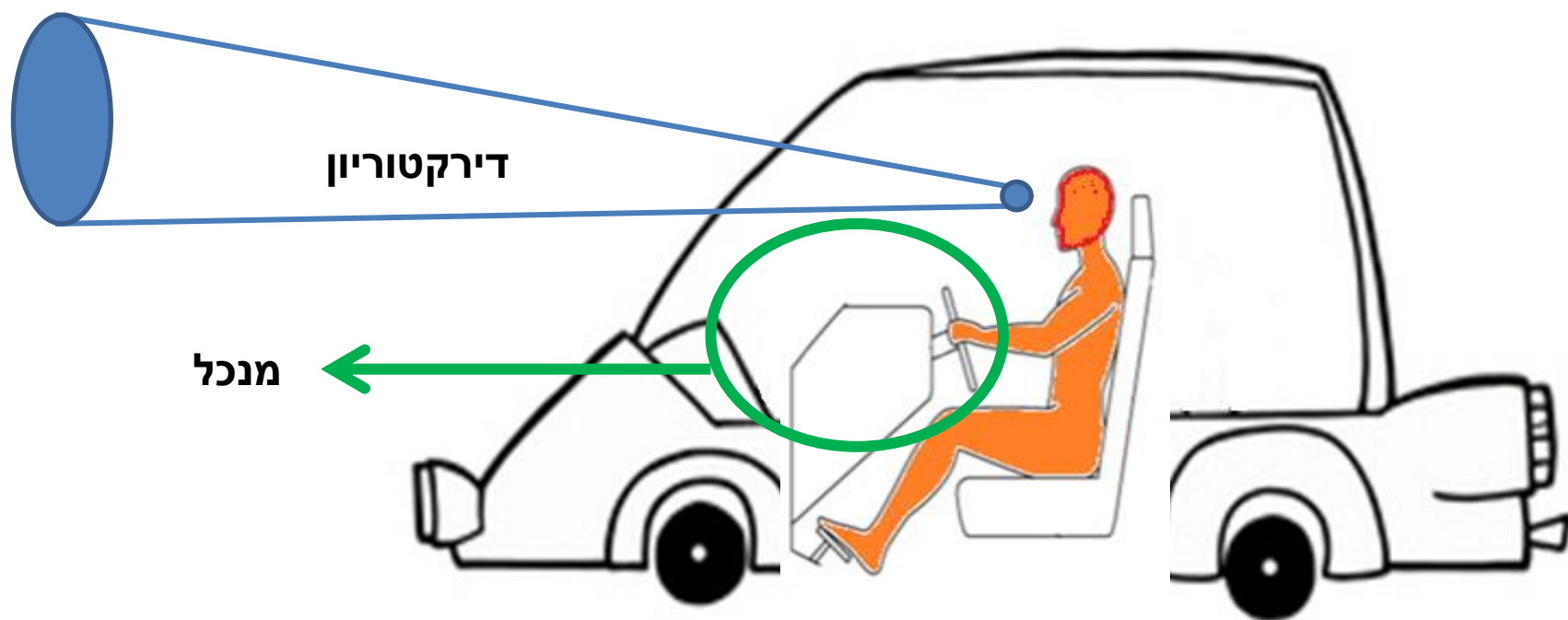
דירקטוריון

הנהלה



סימולציה מתחום הרכב

ארגון



נצליח

ובאמונה

ביחד

סימולציה מתחום הרכב



דושת האצה



דושת מעצור



בעת שימוש סביר ברכב

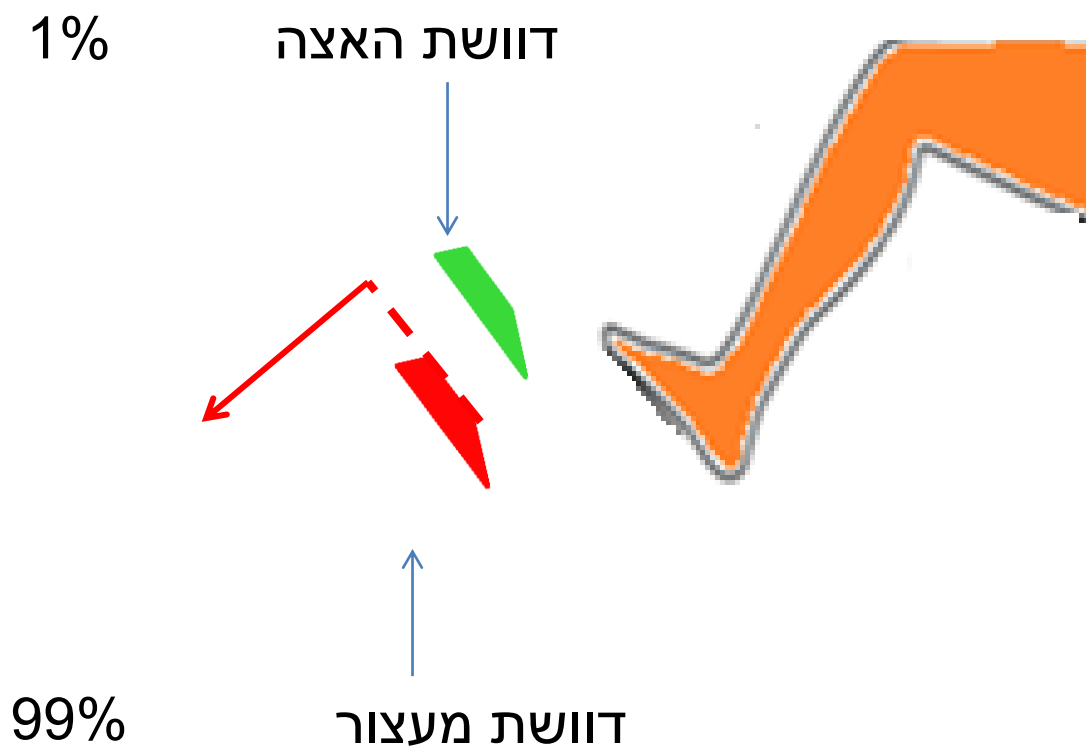


99% דושת האצה



1% דושת מעצור





ניהול אסטרטגי כמו נהיגה מחייב
ניהול סכונים נכון
הכלי המרכזי בידי הדירקטור
הנבון למימוש אחריותו הוא ניהול
הסיכונים



ארגז כלים
לניהול סיכונים
כולל

**התהליך מתחיל מסקר
סיכונים כולל המקיף את כל
המעגלים הפועלים בארגון
ופעילויות חוצות ארגון**

סיכונים אסטרטגיים

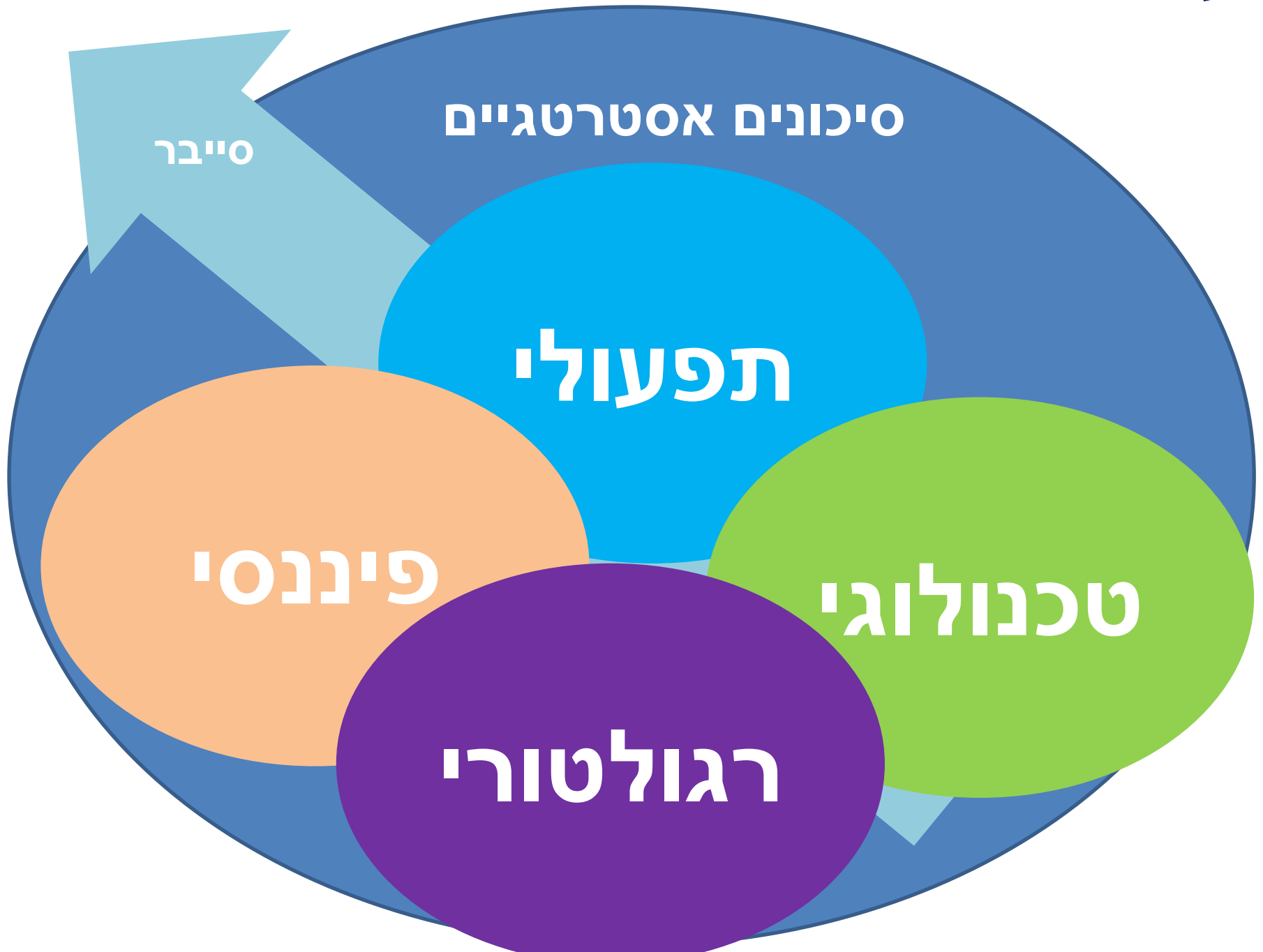
סייבר

תפעולי

פיננסי

טכנולוגי

רגולטורי



תהליך ניהול הסיכונים רקע

ביחד
ובאמונה
נצליח

מיפוי

הערכת גודל

הערכת ההסתברות

פיתוח תכנית לצמצום הסיכון

טיפול באמצעות ביטוח

במידה ואין.....



היקף סיכון שיורי

הנהלה

המשך ניטור ודיווח על ידי

דירקטוריון



תודה

moti@triplem.co.il