עבודת הדירקטוריון בגוף מוסדי – הצורך בשינוי

דורית סלינגר

אפריל, 2015

ראשי פרקים

- גופים מוסדיים ועקרונות ממשל תאגידי
- אתגרים בפעילות דירקטוריון
- בעלי שליטה בגופים מוסדיים ובחברות ציבוריות
- דירקטור חיצוני – עצמאי ובלתי תלוי?
- ומה הלאה?

גופים מוסדיים – מאפיינים

- מנהלים 40% מכלל כספי הציבור
- שחקנים מרכזיים בשוק ההון – נציגי המיעוט
- מנהלים כספי אחרים – נאמנים לכספי ציבור
- מעבר לרגולציה מבוססת עקרונות – הגברת אחריות
- חשופים לאינטרסים רבים ולעיתים מנוגדים (צדדים קשורים)

גופים מוסדיים – עקרונות ממשל תאגידי

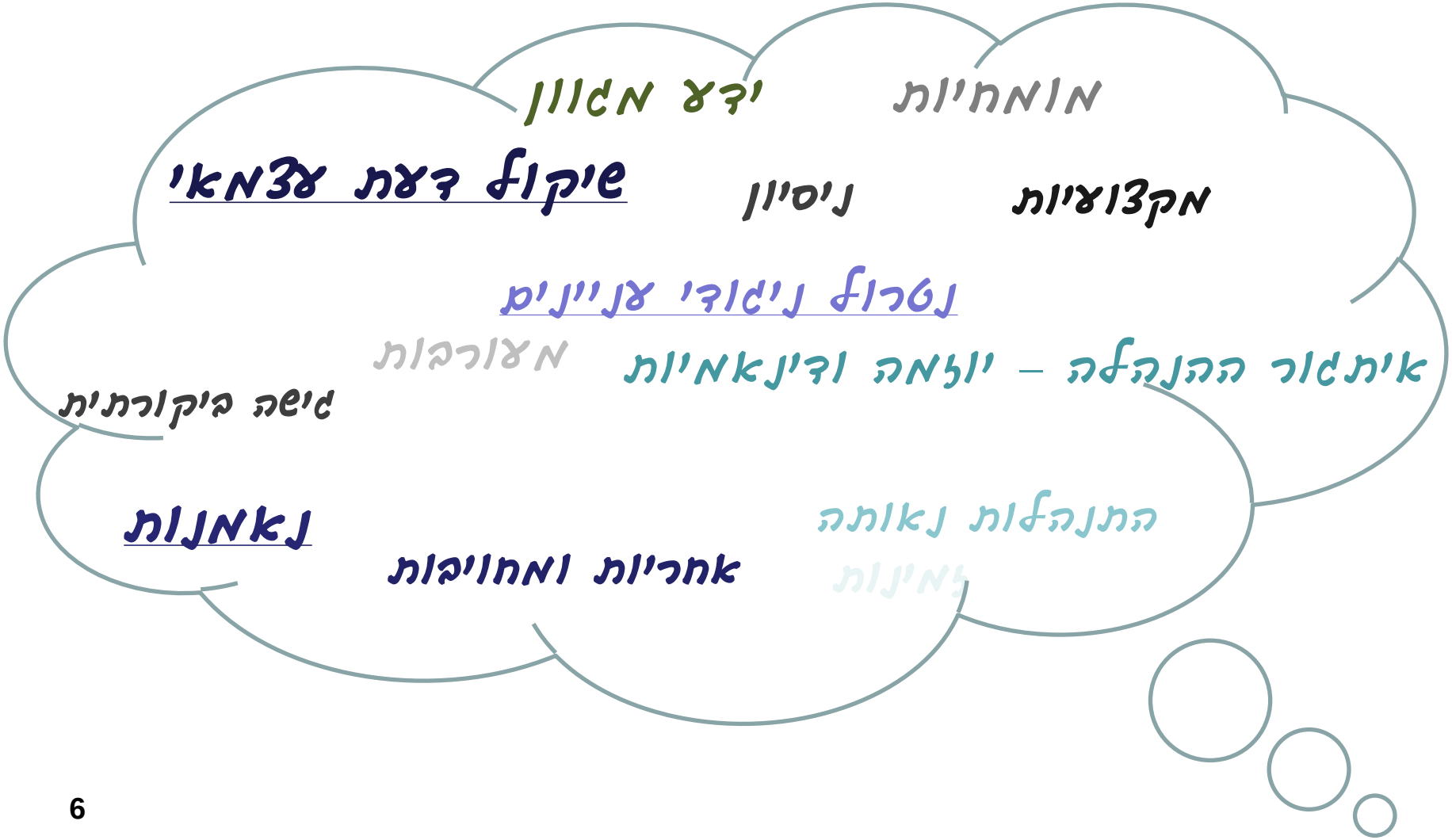
שני מישורים -

- ממשל תאגידי בגופים המוסדיים עצמם, תנאי סף החלים על חברות ציבוריות
- כמשקיעים (אקטיביזם מוסדי) - עקרונות התנהלות כבעלי מניות מיעוט

גופים מוסדיים וחברות ציבוריות בישראל – מבנה בעלות

- חברות ציבוריות:
  - בשונה ממשקים מפותחים אחרים - חברות ציבוריות רבות נשלטות ע"י בעלי שליטה
- חברות ביטוח:
  - לרוב בעל שליטה דומיננטי (בעלות משפחתית)
  - לרוב חברות פרטיות המוחזקות על ידי חברות אחזקה ציבוריות

תנאים הכרחיים לתפקוד יעיל של דירקטוריון



דגשים בתהליך הפיקוח

- אישור מינוי בידי הממונה - מנגנון אי התנגדות
- RBS
  - הרכב דירקטוריון
  - שיעור דח"צים
  - שיעור דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית פיננסית ובעלי מומחיות מקצועית
  - מידת העצמאות של יו"ר ביחס לבעל שליטה
  - דרכי עבודה
  - תדירות התכנסויות ונוכחות
  - מעורבות דירקטורים ואתגור הנהלה
  - דרכי מעקב אחר יישום החלטות
  - נוהל דירקטוריון
  - מדיניות תגמול
  - ועדות הדירקטוריון

דירקטוריונים – אתגרים

- למי נאמן הדירקטוריון ?
- השפעת גורמים שאינם נושאי משרה בגופים על החלטות הדירקטוריון
- דירקטוריונים "שבויים" – חוסר אתגור ההנהלה
- מומחיות וידע מצרפיים חסרים בתחומי ליבה
- חוסר מעורבות של דירקטורים - הסתמכות
- זמינות
- זיקה של דח"צים

מנגנון הדירקטור החיצוני

- בחברות ציבוריות: חב חובת אמון וזהירות כלפי התאגיד ומשמש כנציג ומגן ענייני ציבור בעלי המיעוט
- בגופים מוסדיים: בעיקר נציג ציבור החוסכים והמבוטחים

<u>אידיאל - שומר סף עצמאי ובלתי תלוי, נטול זיקה לגוף</u>

דירקטור חיצוני – דילמות והתנגשות אינטרסים

בחברה ציבורית – דירקטור חיצוני חב חובת אמונים כלפי החברה ונציג בעלי מניות המיעוט ;

בגוף מוסדי – נציג חוסכים ומבוטחים ;

בעל שליטה ממנה ומאריך את כהונת הדירקטור הבלתי תלוי



האם דירקטורים חיצוניים יכולים למלא את תפקידם שעה שהם חבים את מינויים והארכת כהונתם לבעל השליטה?

דירקטורים חיצוניים – בחברות ציבוריות

הסדרים להבטחת אי תלות דח"צ בחברה ציבורית:

- זיקה אסורה
- תיקון 16 לחוק החברות :
  - הרחיב את מניין הקולות מבין בעלי מניות המיעוט למינוי דירקטור
  - הרחבת הגדרת זיקה אסורה
- תיקון חדש – מאפשר לבעלי המיעוט להציע מועמדותו של דח"צ לתקופת כהונה נוספת.

השפעת מוסדיים על זהות דח"צים בחברות ציבוריות

מנקודת מבט גופים מוסדיים כבעלי מניות מיעוט –

- אקטיביזם מוסדי – חובת השתתפות בהצבעה על מינוי דירקטור ופיטוריו
- כבעלי מניות מיעוט משמעותיים, לגופים מוסדיים ישנה יכולת ממשית להשפיע על הממשל התאגידי בחברות
- ואולם האם הכלים בחקיקה אפקטיביים?
  - העדר מנגנונים מספקים לאיתור וסינון מועמדים לכהונה
  - מידת הפיזור הגבוהה של השקעותיהם
  - מגבלות על שיתוף פעולה ביניהם

<u>האם גופים מוסדיים יכולים להשפיע על זהות הדירקטור החיצוני המועמד לבחירה בחברה הציבורית.</u>

דירקטורים חיצוניים בגופים מוסדיים

- כגופים פרטיים - אינם כפופים להליך מינוי דח"צ לפי חוק החברות.
- העדר מנגנון ייחודי לדרך הצעתם ומינויים של דח"צים
- בפועל –
  - הצעה למינוי דח"צ ואישורו: ע"י דירקטוריון או על ידי הנהלת החברה האם (בחברות ביטוח – זהות מלאה)
  - דירקטורים חיצוניים בחברת אחזקות בביטוח מתמנים גם לחברת הביטוח
  - בכובעו כדח"צ בגוף מוסדי – מטרתו לשמור על טובת הלקוחות ויציבות הגוף
  - בכובעו כדח"צ בחברה האם – נאמנותו לחברה לרבות יצירת מקורות הכנסה לשירות החוב של החברה האם, נציג בעלי מניות מיעוט

תפקוד דירקטוריון בגוף מוסדי

- בפועל, בעלי השליטה בגופים מוסדיים, קרוביהם ומקורביהם משמשים לעיתים כדירקטורים או יושבי ראש דירקטוריון, לעיתים כמנהלים ולעיתים - אפילו גם וגם.
- דירקטורים חיצוניים או בלתי תלויים לא רק תלויים בבעל השליטה, אלא אף מפקחים בצוותא עם בעל השליטה ומקורביו על מקורביו של בעל השליטה...

סוגיות

- האם המנגנונים הקיימים מבטיחים מינויים של האנשים המתאימים והכשירים ביותר לכהונת דירקטורים ונציגים חיצוניים בגופים מוסדיים ובחברות ציבוריות?
- האם המנגנונים הקיימים מאפשרים לדירקטורים חיצוניים לשמש מנגנון בקרה ופיקוח אפקטיבי על הנהלת הגוף.?

ומה הלאה?

- חיזוק מעמד דירקטורים בלתי תלויים- הסדרת תהליך המינוי בגוף מוסדי והארכת כהונה
- איסור כהונה צולבת של דח"צ בחברת האם ובגוף המוסדי
- הגדלת שיעור דירקטורים בלתי תלויים מקרב חברי דירקטוריון – במקום בו בעלי שליטה משמשים נושאי משרה
- הגבלת כהונת בעלי שליטה בדירקטוריון ובהנהלה

לסיכום:

- יש מקום לחזק את המנגנונים הקיימים:
- הבטחת עצמאותם ואי תלותם של הדח"צים
- הבטחת אפקטיביות הדירקטוריונים כגורמים מפקחים.
- חיזוק השפעתם של גופים מוסדיים על מימשל תאגידי בחברות ציבוריות

תודה