

התאגיד

כאזרח טוב

**הקתדרה לממשל תאגידי ע"ש אקרמן
בבית הספר למנהל עסקים של
אוניברסיטת בר-אילן מקדמת מחקר
אקדמי מקומי, העוסק בנושאים המדוברים
ביותר בישראל היום, ופועלת למען
השרשת אתיקה, הוגנות והגינות בפעילותן
של חברות עסקיות בישראל**



פרופ' בני לאוטרבך

ממשל תאגידי עוסק במכלול הגורמים והכללים המעצבים את התנהלותם של תאגיד או חברה ציבורית, חברה הנסחרת בבורסה, ובהם: החוקים והרגולציה, ההסכמים הפורמליים והלא-פורמליים בין הגורמים המעורבים בחברה (הנהלה, עובדים, בעלי מניות), מנגנוני הביקורת וכדומה. הקתדרה לממשל תאגידי הוקמה בשנת 2011, השנה שבה יצאו מאות אלפי אנשים בישראל לרחובות בעקבות סוגיית הנכללות בתחום הממשל התאגידי; מאז מתקיים דיון ציבורי טעון מאוד בסוגיית אלו, ובראשן הוגנות של בעלי השליטה בחברות, שכר בכירים, אחריות תאגידית ועוד.

העובדים ועוד. אנחנו מאמינים שהחברה צריכה להיות אזרח טוב, יש לה חובות וזכויות כמו לאזרח והיא צריכה להתנהל בהגינות ולא לבנות את עצמה תוך כדי ניצול.

"התחום הזה חשוף לפופוליזם ולטענות שאינן מבוססות על עובדות. הדיון המתקיים בתקשורת, שהרבה פעמים מלבים אותו גם פוליטיקאים, הוא רגשי מאוד. למשל, הדיון בשכר הבכירים. בשנים האחרונות עלתה הטענה שמנכ"לים מקבלים תוספות שכר גם כשהחברות שהם מובילים מפסידות - לטענה זו, לפי מחקרים מקיפים שערכנו בישראל, אין בסיס. אנו מצאנו שבבורסה הישראלית, לפחות ב-20 השנים האחרונות, שכר המנכ"לים דווקא תלוי בביצועי החברה ובהישגיה, והקשר הזה מתחזק עם השנים. אנחנו כחוקרים איננו מתרשמים מהרטוריקה של הצדדים, אנו רואים היכן נקודות התורפה במבנה של התאגיד, מצד אחד, ואנחנו לא מתביישים לומר כשטענות הציבור מושפעות מקנאה ומפופוליזם, מצד שני."

את נקודת התורפה המרכזית זיהו חוקרי הקתדרה במועצות המנהלים, בדירקטוריונים של החברות. גוף מפקח זה עומד מעל

**"לאקדמיה, כגוף מדעי
וחסר פניות יש אפשרות
לעשות שינוי, למחקרים
ולפעילות שלנו יש השפעה
על הציבור ועל המדיניות"**

"לאקדמיה, כגוף מדעי וחסר פניות יש אפשרות לעשות שינוי. למחקרים ולפעילות שלנו יש השפעה על הציבור ועל המדיניות", אומר פרופ' בני לאוטרבך, העומד בראש הקתדרה. "אנו מתמקדים בשני רבדים. האחד, יצירת ידע מקומי, והאחר, פעילות למען הציבור באמצעות הפצת הידע בהשתלמויות לדירקטורים ובינוסטים לציבור הרחב. אנו מדגישים שעל החברה לפעול מתוך הקפדה על טובת בעלי העניין בחברה כולם והציבור בתוכם, על התנהגות אתית כלפי הסביבה, הלקוחות,

ההנהלה והמנכ"ל ותפקידו לוודא שהם נוקטים צעדים לטובת החברה וכלל בעלי המניות שלה, ובהם גם הציבור. תפקידה של מועצת המנהלים הוא להתוות את האסטרטגיה של החברה, את תכנית ההשקעות שלה - ההחלטות הגדולות של החברה - ובכך צריכים לבוא לידי ביטוי אינטרס החברה ואינטרס הציבור.

**"בשנים האחרונות עלתה
הטענה שמנכ"לים
מקבלים תוספות שכר גם
כשהחברות שהם מובילים
מפסידות - לטענה זו, לפי
מחקרים מקיפים שערכנו
בישראל, אין בסיס"**

"למרבה הצער, זה לא המצב", אומר פרופ' לאוטרבך. "במועצת מנהלים טיפוסית שמונה דירקטורים, שישה מתוכם ממנה בעל השליטה בחברה ושניים נוספים אמורים להיות חסרי זיקה לבעל השליטה - דירקטורים חיצוניים (להלן, דח"צים). כאשר בעל השליטה או מנכ"ל מטעמו מנהלים את החברה ביום-יום והדירקטורים הם עושי דברו של בעל השליטה אזי אין פיקוח אובייקטיבי או אפקטיבי על פעילות החברה. על שני הדח"צים רובצת אחריות כבדה, נושאים אליהם עיניים שיחוו דעה בלתי משוחדת לטובת החברה, שיגנו על הציבור. אבל, הדח"צים הם מיעוט מול קבוצה שמדברת בקול אחד, פעמים רבות מונעים מהם מידע והבעיה מתעצמת כאשר מתגלה שהנוהג הרווח הוא שמי שממליץ על מינוי הדח"צ הוא לא אחר מבעל השליטה.

כך הופך מנגנון ההגנה הזה על הציבור הרחב למנגנון כושל ביותר. התוצאה היא: עודף רגולציה ממשלתית, שבאה לכסות על כשלי הדירקטוריונים; וחברות שמוחקות עצמן מפעילות בבורסה הישראלית בעקבות עודף



**הרגולציה הזו, שגורם לא רק לביורוקרטיה
מסובכת אלא לתחושה של נרדפות.
כשמסתכלים על אנשי העסקים כעל גנבים -
כולנו מפסידים,"** מדגיש פרופ' לאוטרבך.

"אם מועצת המנהלים היתה מתפקדת היטב לא היה צורך בהתערבות של הרשות לניירות ערך ושל הממשלה - כמו בחוק להגבלת שכר בכירים, שהזכרנו קודם ובסוגיות אחרות - לדוגמה עסקאות של החברה עם בעלי השליטה בחברה. אם במועצת המנהלים ישבו אנשים שפועלים לטובת החברה, הם ידעו לבחון עסקאות כאלה ולהחליט אם כדאי לבצע אותן או לא. דוגמה לעסקה מפורסמת כזאת היא בעל שליטה בחברה ציבורית שמכר לחברה שלו את כל מלאי מכשירי האלקטרוניקה שקנה בחברה פרטית שלו. הוא מכר במחירי עלות - לכאורה עסקה טובה.

אלא שלסחורה הזאת לא היו קונים. עסקה כזאת לא היתה עוברת במועצת מנהלים שפועלת למען החברה ולא מטעם בעל השליטה.

**"בקתדרה, היחידה מסוגה בארץ, החלטנו
לפעול כדי לשנות את המצב לטובת הציבור
כולו. הדח"צים הם ההזדמנות לשנות את
התנהלות מועצות המנהלים וכדי לעשות זאת
הם צריכים ידע והכשרה. כך התחלנו להפעיל
את 'מועדון הדח"צים', שהוא מעין קבוצת
תמיכה לדירקטורים החיצוניים. הדח"צים הם
אנשים הגונים שרוצים לבצע את תפקידם, ואנו
נרתמנו לעזור להם ולמקצע אותם בשיתוף
איגוד הדירקטורים הישראלי בראשותו של
פרופ' יוסי גרוס, ממנחי חוק החברות. בכל
השתלמות בוקר ב'מועדון הדח"צים' משתתפים
כ-80 איש, קהל לא קבוע ממגוון רחב של**

חברות. אנחנו מעלים שאלות שמטרידות אותם, הם שומעים הרצאות מפי עורכי דין, רואי חשבון ואנשי אקדמיה. הם שואלים שאלות, יוצרים קשרים, יש להם הזדמנות להתייעץ פורמלית ולא-פורמלית ולבנות לעצמם חוט שדרה, שיאפשר להם להוביל את החברות שבהן הם משמשים כדירקטורים להתנהלות עסקית מתוקנת ותקינה יותר."

פרופ' לאוטרבך מסכם: "טיפול בנקודת תורפה זו ופעילות הדירקטוריונים לפי רוח החוק וכוונתו, תוביל את החברות לצמיחה שגם הציבור, כבעל מניות בחברות אלו, ירוויח ממנה. היא תאפשר להוריד את הרגולציה החונקת, דבר שיחזיר חברות לבורסה הישראלית ויאפשר צמיחה של המשק הישראלי כולו, ולמען מטרות אלו אנו פועלים."