

פנקס כיס לדירקטור/ית

שפת הדירקטור/ית

- א. תפקידי הדירקטור/ית ו-ועדותיו;
- ב. השיקולים, הבדיקות ובעלי האינטרסים שיש לבדוק ולהביא בחשבון בדיוני הדירקטור/ית ו-ועדותיו;
- ג. מידע עסקי/פיננסי אינטגרטיבי

הפנקס הינו חלק
מ"מודל מישל לדירקטור/ית אפקטיבי (2025)"



מישל אוחיון ©

052-6867050

Michel@director.org.il

www.director.org.il

מהדורה תשיעית | יולי 2026

לקבלת עותק מודפס, נא לכתוב למייל או לשלוח הודעת וואטסאפ



*ע"ש רב"ט מקסים אוחיון ז"ל - 10.10.1973

אודות "מרכז אוחיון למצוינות בדירקטוריון"

שלום לכן ולכם!

אנו מקבלים, כדבר של יום-ביומו, עשרות החלטות. הנושא הזה ריתק את תשומת ליבי מאז שירותי הצבאי, בו פיקדתי על קורסי חובשים קרביים, פיקדתי על מפקדי קורסים, עמדתי בראש צוות מאוד מוכשר של קצינים ומדריכים שעסק בפיתוח הדרכה, עד שסיימתי כמ"מ המדריך הראשי (מד"ר) של בית-הספר לרפואה צבאית.

היישום של הידע העצום שרכשתי בשירות הצבאי קיבל יישום מאוד חלק וטבעי, כשניגשתי לפרויקט הגדול והמאתגר ביותר שלי: **פיתוח מודל ליצירת דירקטוריון אפקטיבי**. עם הידע מתקופת השירות, עם ניסיון של עשרות שנים כעורך-דין בתחום העסקי ובליטיגציה בדיני חברות ושוק ההון, ידעתי כי עליי להציג גם מתודולוגיה ישימה לבחינת האפקטיביות של הדירקטוריון, רמת בשלותו, ומה יש לעשות כדי להופכו למצוין. גם זה נכלל במודל, אשר זוכה להכרה בישראל ומחוצה לה.

בשם "מרכז אוחיון למצוינות בדירקטוריון", המילה "אוחיון", היא על-שם אחי היקר, **מקסים ז"ל**, שנפל במלחמת יום הכיפורים. תמונתו נמצאת בעמוד האחורי של הפנקס. הוא היה זה שדחף אותי ללמוד ולהצטיין, הגם שהוא סיים את חוק לימודיו מוקדם מהנדרש. באשר לביטוי "**מצוינות**": אני מאמין, וכל מי שעבד איתי או עובד איתי בדרכים שונות ב"מישל אוחיון ושות'"" ו"במרכז אוחיון" יודע זאת: אנו שואפים, במאמץ מחושב, מתוכנן ומתמיד – להגיע למצוינות, להגיע לכך שנממש את ההבטחה שלנו: **Excellence in Everything We Do.**

פנקס הכיס שלפניכן/ם הוא תוצאה של הבנת הצורך בהפשטה של הדברים, במיקודם, בהנגשתם, מבלי לוותר על רמת מקצועיותם. תמיד מחמם את ליבי לקבל פידבקים מכאלה שכותבים אליי – "תדע לך, בזכות הפנקס, שאלתי שאלה שגרמה לנו בדירקטוריון לשנות את הכיוון שההנהלה הציעה."

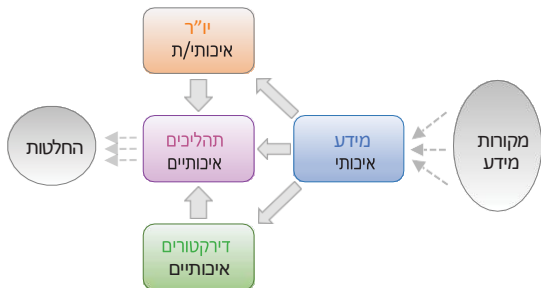
זהו המהדורה **התשיעית** של הפנקס. אני מאחל לכן/ם שימוש טוב (מצוין) ומועיל.

מישל

יולי 2026

מהדורה חדשה זו מוקדשת בהערכה רבה לחברותי וחבריי ב"מרכז אוחיון" ולעורכת הגרפית שלנו – ג'נט יחיה, וכן באיחולי הצלחה לבוגרות ובוגרי קורס הדירקטורים הטוב ביותר בישראל - "**מסלול דירקטור/ית עם עו"ד מישל אוחיון**".

המודל

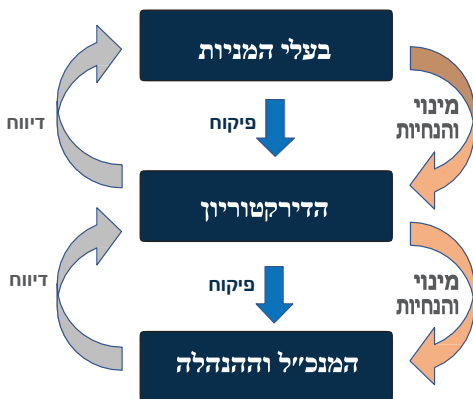


בהתאם ל"מודל מישל לדירקטוריון אפקטיבי (2025)", יש להגיע לדרגת איכות בכל אחד מארבעת התנאים לקיומו של דירקטוריון אפקטיבי, ובתנאים לקיומו של תהליך נכון וראוי לקבלת החלטות:

1. **מידע איכותי** – המידע צריך שיהיה רלבנטי, מהימן והשוואתי, וזאת כתנאי החשוב ביותר לקיומו של דירקטוריון אפקטיבי, ותהליך קבלת החלטות אפקטיבי ויעיל.¹
2. **יו"ר איכותי/ת** – יושב/ת-ראש הם מנהיגי הדירקטוריון. מנהיגותם נרכשת בעיקר אם הם מהווים דוגמא אישית ליתר הדירקטורים, במקצועיות, בבקיאות, במוכנות ובתרבות הדיון.
3. **דירקטורים איכותיים** – דירקטורים בעלי תכונות ויכולות אישיות, שמכירים את העולם העסקי, ושמכירים את תפקיד הדירקטור. מונח המפתח ביחס לדירקטורים הוא – גיוון, גיוון מקצועי, גיוון מגדרי, ועוד.
4. **תהליכי קבלת החלטות ראויים** – קיומם של תהליכים מתודולוגיים, אשר מותאמים לנסיבות החברה והנושא שעל סדר היום, כמו למשל התאמה למצבי משבר, אי-ודאות, קושי תזרימי, אירוע מהותי מפתיע, ועוד.

1. אפקטיבי "ו"יעיל" הינם שני מונחים שונים, ואינם תרגום אנגלית- עברית של אותו מונח: אפקטיבי = משפיע, יעיל = תוך חיסכון בעלויות.

חלוקת הבעלות, השליטה והניהול בחברה



התרשים שלעיל מציג את חלוקת הבעלות, השליטה והניהול בחברה. בדיקת הסמכויות והתפקידים של כל אחד מהאורגנים של החברה, תיתן מענה לשאלות הבאות:

"מה" - מה כל אחד מהאורגנים אמור לעשות?

השאלה הבאה שצריכה להישאל היא - **"מדוע?"** - מדוע ולא יזו מטרה מיועדים הסמכות או התפקיד?

לבסוף, השאלה שצריכה להישאל היא - **"איך?"** - איך צריך כל אורגן לעשות את מה שהוא צריך לעשות.

ראו הרחבה על-כך בעמוד 17 בפנקס.

התפקידים העיקריים של הדירקטוריון

- התוויות מדיניות החברה, קביעת האסטרטגיה העסקית, תוכניות עבודה ותקציבים
- מינוי (ופיטורים של) המנכ"ל
- פיקוח על ביצוע תפקידי המנכ"ל
- קביעת המבנה הארגוני של החברה ומדיניות השכר והתגמול
- אישור עסקאות עם בעלי ענין ונושאי משרה
- הכרת תמונת הסיכונים, התוויית הניהול שלהם ובקרה שוטפת על דרך ניהולם
- קיומה של ביקורת פנימית, מינוי ועדת ביקורת ומבקר פנימי, אישור תוכנית הביקורת והפקת לקחים מבוססי ביקורת
- אחריות לעריכת הדוחות הכספיים ולאישורם
- דיווח לאסיפה הכללית על מצב ענייני החברה ועל תוצאותיה העסקיות

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 ההחלטות

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

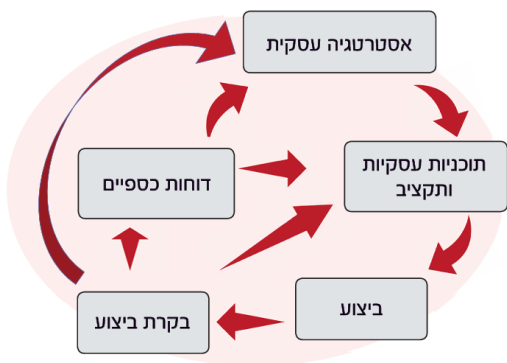
- קידום מטרות החברה, תוכנית העבודה שלה ומדיניותה בראייה ארוכת טווח
- יצירת תמריצים ראויים לנושאי משרה בחברה, בהתחשב, בין היתר, במדיניות ניהול הסיכונים של החברה
- גודל החברה ואופן פעילותה
- ביחס לרכיבים משתנים בתגמול – תרומתו של נושא המשרה להשגת יעדי החברה ולהשאת רווחיה, בראייה ארוכת טווח ובהתאם לתפקידו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

מודל מישל לדירקטוריון אפקטיבי (2025)

מידע עסקי / פיננסי אינטגרטיבי



התהליכים העסקיים והניהוליים בחברה, מתחילים בהגדרת האסטרטגיה העסקית שלה.

מהאסטרטגיה נגזרות תוכניות עסקיות ותוכניות עבודה לזמן ארוך, לזמן קצר, ותקציבים שנתיים.

אחת לתקופה, רצוי לפחות אחת לרבעון, נבחנים ביצועי החברה בהשוואה לתקציב. התוצאות של בקרת הביצוע משליכות על מספר עניינים:

- קבלת הסברים על שינויים מהותיים בין התקציב לבין הביצוע
- הצורך בעדכון התקציב
- מידע רלבנטי לדוחות הכספיים
- במקרים מסויימים – הצורך לעדכן את האסטרטגיה העסקית

איסוף מידע איכותי לקראת ישיבת הדירקטוריון, במהלכה ואחריה

ההכנה לדיון בדירקטוריון

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

ההתאמה של הפעולה לחברה

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

הכדאיות העסקית

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

תחזיות ודאות ואי-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 התרחשותו
- האם יש היתכנות עסקית – האם החברה יכולה לבצע את ההחלטה
- מתי צפוי החזר העלות(ההשקעה); האם יש דרכי מימוש מעשיות

בעלי אינטרסים חיצוניים

בעלי אינטרסים פנימיים

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| • המתחרים | • בעלי המניות – עמדת הרוב / |
| • הלקוחות | • המיעוט / בעלי מניות מיוחדות |
| • הספקים | • עמדת הדירקטורים החיצוניים |
| • תגובות צפויות והיערכות: | • עמדת ההנהלה – האם אחידה |
| • מקרים ותגובות | • 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

- מהו הפורמט לדיווח שוטף או מיוחד
- מהם המועדים לדיווחים שוטפים ומיוחדים

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

מודל מישל לדירקטוריון אפקטיבי (2025)

מידע פיננסי אינטגרטיבי

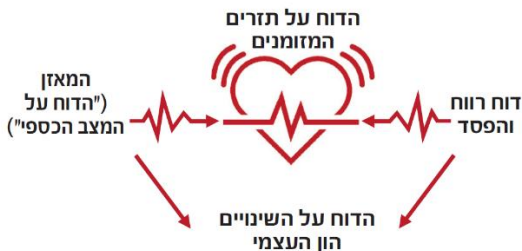
לכל החלטה עסקית יש השפעה על תזרים המזומנים של החברה, על נכסיה ועל התחייבויותיה.

חשוב להכיר את ארבעת סוגי הדוחות הכספיים ואת קשרי הגומלין ביניהם.

הדוח המרכזי ביותר הוא הדוח על תזרים המזומנים של החברה. אחריו – דוח רווח והפסד. חשוב להכיר את השוני בין שני סוגי הדוחות הללו, ומהן ההתאמות אשר נעשות בדוח התזרים, ביחס לדוח רווח והפסד.

חשוב מאוד שלכל חברה יהיה, באופן זמין להנהלה ולדירקטוריון, מידע על תזרים המזומנים החזוי – Forecast Cash Flow.

כדי שיהיה מספיק חמצן, כדי שהלב ימשיך לפעום.



א. היבטים פיננסיים בעבודת הדירקטוריון – תזרים המזומנים

לכל החלטה ולכל נושא אשר נדון בדירקטוריון, יש השפעה על תזרים המזומנים העתידי של החברה (להלן: "התזרים"), ויש לבחון את השפעתם בדרך הבאה:

שלב 1: הבנת התזרים בעת הדיון, טרם קבלת ההחלטה מהם מקורות התזרים הנוכחיים, מהם השימושים המתוכננים בתזרים, האם יש יכולת עמידה בהתחייבויות הנוכחיות? האם צפויים פערי תזרים או עודפי תזרים?

שלב 2: הבנת ההשפעה של הנושא הנדון על התזרים, בעת יישומו, לאורך התקופה ובהתאם לאבני הדרך: גודל ההוצאה הנדרשת ליישום; מקורות מימון רלבנטיים ליישום ההחלטה; בחירת המקור המועדף; Matching של סכום הצורך הכספי ועיתויו, לבין סכום המימון וזמינותו.

שלב 3: מעקב ביצוע: קביעת פרמטרים לבחינה ובקרה לפי שלבים ולאורך זמן. קביעת מועדים בהם יש למסור לדירקטוריון דיווח שוטף.

ב. היבטים פיננסיים בעבודת הדירקטוריון – שיקולים פיננסיים בקבלת החלטות

בכל אחד, בין היתר, מהנושאים הבאים נדרש לקיים דיון יסודי: גיוס מימון חדש (בהון או בחוב); אישור תקציבי פעילות; חלוקת דיבידנדים ובדיקת "מבחני החלוקה"; קבלת החלטות כמלווה או כערבה, פירעון שאינו במהלך העסקים הרגיל; תוכנית עסקית חדשה או שינוי תוכנית עסקית קיימת; מתן אשראי מהותי ללקוח, דרישת פירעון חוב מהותי מוקדם מלקוח או כלפי ספק; ביצוע השקעה ויציאה מהשקעה.

על הדירקטוריון לקבוע תהליכי ניהול ראויים של הדירקטוריון ושל ההנהלה ביחס לכל אחד מהמבחנים הבאים:

מבחן ההתאמה: התאמת הנושא לאסטרטגיה העסקית של החברה

מבחן התיעדוף והעיתוי: קביעת המועד הנכון בסולם העדיפויות של החברה

מבחן הכושר: יכולת ההחזר של מימון קיים ויכולת ההחזר של המימון החדש

מבחן החלופות: סוגי המימון ותנאיהם, מקור המימון, ההתאמה בין הצרכים לפתרון

מבחן העלות והכדאיות של האלטרנטיבות: ריביות, הצמדות מטבע, עלויות ביצוע, עמלות

מבחן ההגנה: הגנה במקרי כשל עסקי, אמות מידה פיננסיות ("קובננטס") פנימיים

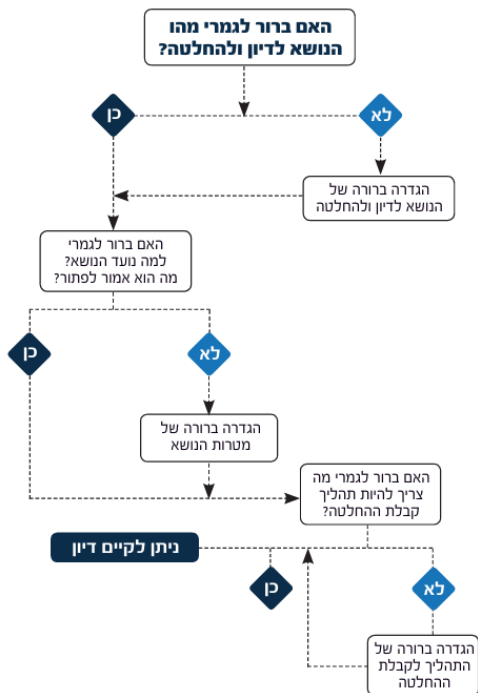
מבחן כלל הסיכונים: הכרת מגה סיכונים – עסקיים, פיננסיים, תפעוליים ומשפטיים

מבחן הבטוחות: מהן החלופות, השלכות מהותיות, השפעות רוחביות, עלויות, ניסוח המסמכים

מבחן המגבלות: בקרת עמידה בהתחייבויות קודמות וקובננטס, תכנית לבקרת הצלחה.

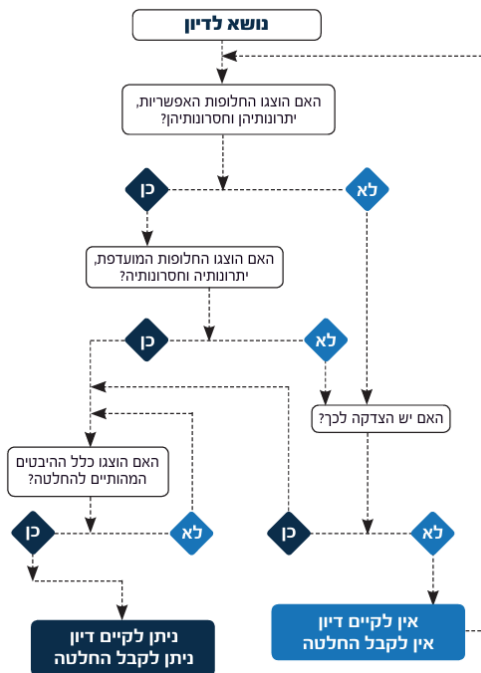
- פרק ההיבטים הפיננסיים בעבודת הדירקטוריון נכתב באדיבותו המקצועית של **מר חיים כהן** –
hayim@hicmanagement.com ; 972-54-3335666

שאלות ראשונות במהלך הדיון בדירקטוריון*



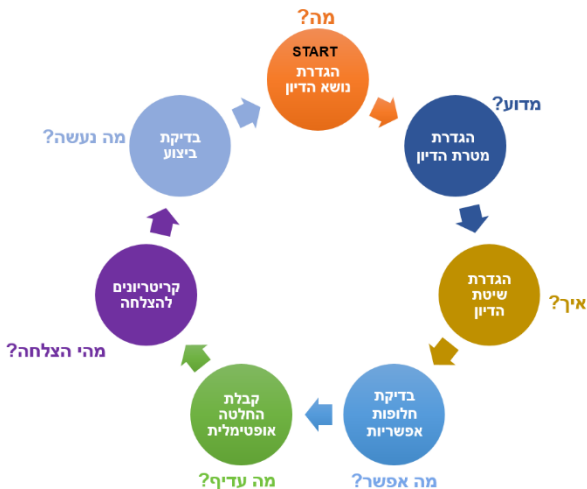
* תרשים זה נועד להבהיר את השאלות הבסיסיות בדיון.

במהלך הדיון - חלופות וקיום דיון*



* הצגת המידע על חלופות היא תנאי בסיסי לקיום תהליך קבלת החלטות נכון, לאחר מכן נדרשת הצגה של כלל ההיבטים המהותיים להחלטה.

עקרון התהליך המעגלי



מה? הגדרת הנושא לדיון

מדוע? הגדרת מטרת הדיון

איך? הגדרת שיטת הדיון

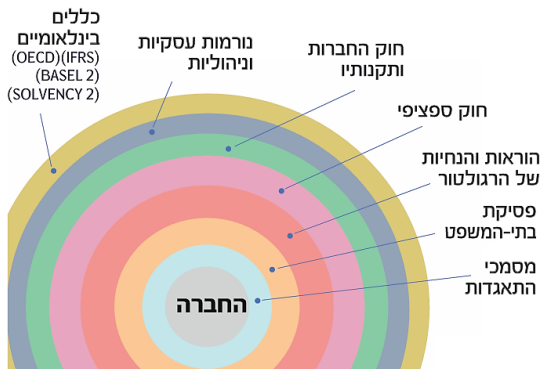
מה אפשר? בדיקת חלופות אפשריות

מה עדיף? קבלת החלטה אופטימלית

מהי הצלחה? קריטריונים להצלחה

מה נעשה? בדיקת ביצוע

שיטת הרולדה



שיטת הרולדה ממחישה את שכבות הידע בהן על הדירקטוריון לשלוט לצורך קבלת החלטות אפקטיבית.

בלב הרולדה נמצאת החברה, וסביבה מעגלים מתרחבים של תחומי מידע וידע שונים, הכרחיים להשגה, לשם קבלת החלטות אפקטיבית.

כל שכבה מייצגת תחום מידע וידע מהותיים:
משפט תאגידי, הוראות רגולטוריות, חקיקה כללית וספציפית, מסמכי ממשל תאגידי, נורמות עסקיות וסטנדרטים בינלאומיים (OECD, IFRS, BASEL II, SOLVENCY II).

המודל מדגיש את החשיבות שבאיזון בין **ניהול פנימי** לבין **מחויבויות חיצוניות** – להשגת תאום אסטרטגי, עמידה ברגולציה וניהול סיכונים.

חובות דירקטורים ואמצעי הגנה

- א. **החובה העיקרית** – חובת האמונים. זוהי החובה לפעול בתום-לב לטובת החברה.
- ב. **חובת הזהירות** – החובה שלא להתרשל, לא במעשה ולא במחדל. מה שנגזר מהחובות שלעיל הוא כלל הגנתי – "כלל שיקול הדעת העסקי" – The Business Judgement Rule.
 - התנאים לזכות בהגנה:
 - ההחלטה צריכה להיות מיועדת – Informed Decision.
 - בתום-לב (סובייקטיבי)
 - וללא ניגודי אינטרסים
- ג. **החובה לתרום** – The Duty to Contribute
 - זוהי חובה שאינה כתובה בחוק החברות. אנו אימצנו אותה כחלק מה-DNA המקצועי של **מרכז אוחיון**.
 - היישום שלה:
 - להיות פרו-אקטיביים (לא "היפר אקטיביים")
 - ליזום
 - להיות סקרנים
 - להקשיב

אמצעי ההגנה לדירקטורים

- א. **האמצעי היעיל ביותר** – להיות דירקטורים מצוינים.
- ב. אמצעים שהחוק מאפשר, מותנים בקיומן של הוראות מתאימות בתקנון החברה –
 - **פטור** – ניתן על-ידי החברה (אמצעי זה אינו מקובל עלינו).
 - **שיפוי** – החברה משלמת את התוצאה הכספית ואת הוצאות המשפט.
 - **ביטוח** – חברת ביטוח משלמת את התוצאה הכספית ואת הוצאות המשפט.

בין פטור, שיפוי וביטוח

פטור	שיפוי	ביטוח	
החברה	החברה	החברה	מי עושה?
החברה	החברה	חברת ביטוח	מי ישלם?
מראש או בדיעבד	מראש או בדיעבד	מראש	מתי עושים?
הפרת חובת הזהירות כלפי החברה (בלבד)	• הפרת חובת הזהירות כלפי החברה או אחר	• הפרת חובת הזהירות כלפי החברה או אחר	על מה?
	• חבות כספית שהוטלה עליו לטובת אדם אחר	• חבות כספית שהוטלה עליו לטובת אדם אחר	
	• הוצאות התדיינות סבירות, לרבות שכר טרחת עורך-דין	• הוצאות התדיינות על-פי תנאי הפוליסה	

בניסה לתפקיד דירקטור

להלן טבלה מרוכזת שערכנו, של ההיבטים שעליכם ללמוד – אם אפשר עוד לפני כניסתכם לתפקיד. הטבלה מחלוקת לפי נושאים שיש ללמוד אותם, מסמכים ומידע כתוב אחר שיש לעיין בהם, ועם מי כדאי להיפגש או לשוחח בקשר לאותם נושאים.

אפשר שתבקשו (בנימוס) לשלוח אליכם חומרים לעיון – עוד לפני שאתם נכנסים לתפקיד. זה יאפשר לכם ללמוד את החברה ולהציג כבר ביומכם הראשון שאלות איכותיות.

חומר הנלמד	מסמכים ומידע כתוב אחר	פגישות, שיחות
המבנה התאגידי של החברה	מסמכי התאגדות מעודכנים של החברה – תזכיר התאגדות, תקנון, תעודת התאגדות, תעודת/ות שינוי שם.	היועץ המשפטי של החברה או מזכיר החברה – היבטים מיוחדים במבנה התאגידי של החברה.
הסביבה העסקית של החברה	א. תשקיף. ב. דוחות כספיים שנתיים ל-3 השנים האחרונות ודוחות ביניים מאז הדוח השנתי האחרון ו/או מאזן בוחן. ג. "פרופיל" של החברה. ד. מהו "המודל העסקי" של החברה. ה. קטלוגים של מוצרי החברה. ו. חומר שפורסם על החברה בארץ ובחו"ל. ז. דיווחים מידיים בקשר לפעילות החברה מאז 1 בינואר של השנה בגינה אין דוח שנתי/תקופתי. ח. תקציב שנתי אחרון; תוכניות עסקיות. ט. חומר מקצועי בקשר לתחום העסקי בו פועלת החברה. י. היבטים חשבונאיים מיוחדים – שיטות דיווח מיוחדות.	א. ביקור בחברה – בקו הייצור, בתהליך העסקי. הדרך הפשוטה להבנת עסקי החברה היא "שיטת התהליך" – התהליך העסקי – מקבלת ה"מלאי" ועד לקבלת התקבולים עבור "המוצר הסופי". ב. פגישה עם מנכ"ל החברה. ג. פגישה עם בעלי תפקידים עיקריים בחברה. ד. פגישה עם רואה החשבון של החברה. בפגישות הנ"ל יש לאתר את נקודות התורפה ואת נקודות החוזק בפעילות החברה – ספקים, לקוחות, מצב שוק.
חלוקת השליטה בחברה	א. בחברה פרטית – תדפיס רשם החברות. ב. בחברה ציבורית – מצב החזקות בעלי ענין, קשרי משפחה בין בעלי ענין. ג. פרוטוקולים של אסיפות כלליות של בעלי המניות ב-3 השנים האחרונות.	מזכיר החברה

חומר הנלמד	מסמכים ומידע כתוב אחר	פגישות, שיחות
חלוקת השליטה בחברה	א. בחברה פרטית – תדפיס רשם החברות. ב. בחברה ציבורית – מצב החזקות בעלי ענין, קשרי משפחה בין בעלי ענין. ג. פרוטוקולים של אסיפות כלליות של בעלי המניות ב-3 השנים האחרונות.	מזכיר החברה
חלוקת הניהול בחברה	א. סכמת המבנה הארגוני בחברה. ב. פרטים על חברי הדירקטוריון. ג. פרטים על החברים הבכירים בהנהלה הפעילה. ד. פרוטוקולים קודמים של הדירקטוריון ושל ועדות הדירקטוריון ב-3 השנים האחרונות. ה. נהלי עבודה של הדירקטוריון. ו. זכויות חתימה בשם החברה.	יו"ר הדירקטוריון מזכיר החברה
הבקרה הפנימית בחברה	דוחות ביקורת פנים ל-3 השנים האחרונות, תוכנית עבודה של המבקר הפנימי	המבקר הפנימי חברי ועדת הביקורת
הסביבה המשפטית של החברה	חקיקה ספציפית לתחום הפעילות של החברה. דוגמאות: • חברה שעיקר פעילותה בתחום המכרזים – חוק חובת מכרזים. • חברה בתחום התעופה – חקיקה בנושא רשות שדות התעופה וחקיקה דומה. • חברה בתחום התרופות – חקיקה בתחום הרוקחות.	היועץ המשפטי של החברה – קבלת חוות דעת בנושאים עקרוניים.
חוקיות מינוי דירקטור	החלטת בעלי המניות או החלטה של הדירקטוריון, בצירוף מכתב ממזכיר החברה או מהיועץ המשפטי שלה בדבר חוקיות המינוי. דיווח לרשם החברות (בנוסף – דיווח מידי בחברה ציבורית). מינוי כדמ"צ – מילוי השאלונים של החברה ושל המועמד קבלת תעודת מינוי מהוועדה לענין דירקטורים מקרב הציבור.	היועץ המשפטי של החברה
שכר דירקטור	פרוטוקולים של ועדת ביקורת, דירקטוריון ואסיפה כללית בדבר קביעת השכר: התאמה של השכר כדמ"צ לטבלאות השכר.	
ביטוח נושאי משרה	פוליסה לביטוח אחריות נושאי משרה; אישור מהיועץ המשפטי של החברה בדבר חוקיות קיומו של הביטוח; מכתב מיועץ הביטוח לפיו הפוליסה מבטחת גם את הדירקטור הנכנס.	
שיפוי נושאי משרה	כתב שיפוי; אישור מהיועץ המשפטי של החברה בדבר חוקיות קבלת ההחלטה בדבר השיפוי.	

מגוון השירותים המקצועיים שניתנים במרכז אוחיון למצוינות בדירקטוריון

- הכשרה של דירקטורים מכהנים ושדרוג עבודת הדירקטוריון.
- הכשרה של ועדות דירקטוריון.
- ליווי אינטגרטיבי שוטף לדירקטוריונים.
- ליווי אינטגרטיבי באירועים מהותיים.
- ליווי, ייעוץ והבנייה של מעבר והמשכיות בין-דורית.
- סיוע בבחירה ובהגדרה של אסטרטגיה עסקית לחברה ובהחלטות אסטרטגיות.
- כתיבה והטמעה של קוד ייחודי (א) לאחריות דירקטורים (ב) לעבודת הדירקטוריון, קוד ממשל תאגידי וקוד הדירקטוריון.
- הערכת אפקטיביות הדירקטוריון – על-פי "מודל מישל לדירקטוריון אפקטיבי (2025)".
- חוות דעת מקצועיות – ממשל תאגידי, כלכליות, משפטיות, חשבונאיות, מיסוייות, ועוד.
- One Day Total Audit – מיפוי החולשות העיקריות בחברה, ביום עבודה אחד.
- השמת דירקטורים – אשר עברו אצלנו תהליך בדיקה והערכה.
- תגמול בכירים – ובניית חבילות תגמול מתמרצות.
- בנקאות להשקעות – ליווי עסקי ובדיקות נאותות Due Diligence.
- ניהול סיכוני הדירקטוריון, ייעוץ והכוונה בנוגע למנגנוני הגנה לדירקטורים.
- בורריות וגישורים בענייני חברות, תאגידים ועסקים – בורריות והליכי גישור דיסקרטיים, יעילים ומתוך מחויבות ליושרה מקצועית מוחלטת.
- מימון הליכים משפטיים – המימון יינתן רק אם ועדה מיוחדת של המרכז אישרה זאת, ובתנאי כי ההליך המשפטי מקדם רעיונות חיוביים בעולם העסקים והניהול.



מרכז אוחיון

למצוינות בדירקטוריון

*ע"ש רב"ט מקסים אוחיון ז"ל - 10.10.1973

עו"ד מישל אוחיון

052-6867050

Michel@director.org.il www.director.org.il

[in linkedin.com/in/michel-ohayon](https://www.linkedin.com/in/michel-ohayon)