

# מדינת ישראל

## רשות החברות הממשלתיות

### יחידת הדירקטורים



ירושלים,  
ו' בכסלו התשע"ז  
6 בדצמבר 2016  
רח. 2016-1816

#### חוות דעת באשר להתקשרות עם ארגון ה-OECD כספק חוץ במסגרת התקשרות לצורך ביצוע הערכה השוואתית של פרקטיקות לאומיות נהוגות בדירקטוריונים של חברות ממשלתיות

1. רשות החברות הממשלתיות מבקשת להתקשר עם ארגון ה-OECD לצורך ביצוע מחקר משווה בין ישראל לבין מדינות אחרות החברות בארגון זה בנושא דירקטוריונים בחברות הממשלתיות. התקשרות זו היא נדבך ברפורמה שמובילה רשות החברות הממשלתיות לשיפור איכות הניהול בחברות ולשיפור יעילותן, שקיפותן, רווחיותן והשירות שהן מעניקות לציבור הישראלי. הקווים המנחים של ה-OECD (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises), אשר ישמשו כבסיס לביצוע המחקר המשווה, עוצבו ותוקפו על-ידי הארגון בשנת 2015, והם משקפים את הקונצנזוס הנהוג במדינות ה-OECD בתחום זה. בחינה חשובה זו תיעשה לראשונה מאז הצטרפותה של ישראל ל-OECD לפני כ-6 שנים.
2. המחקר המבוקש, בנושא דירקטוריונים, יערוך השוואה בין דפוסי ממשל תאגידי בחברות הממשלתיות בישראל לבין אלו במדינות OECD אחרות, ויצג מסקנות וצעדים עתידיים אפשריים, בהתבסס על 'הקווים המנחים לממשל תאגידי בחברות ממשלתיות' ממסמך ה-OECD מ-2015: OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, כאמור לעיל.
3. לאור האמור לעיל, רשות החברות הממשלתיות מבקשת להתקשר עם ארגון ה-OECD לצורך קבלת השירותים הבאים (להלן- "השירותים" או "שירותי הייעוץ"):
  - 3.1. ביצוע עבודת מחקר מקיפה, והפקה של מסמך טיוטה ראשוני כשלושה חודשים מיום תחילת העבודה. המחקר יתבסס על המסמך שפרסם ה-OECD בשנת 2013: "Boards of Directors of State-Owned Enterprises: An Overview of National Practices", וכן על מסמך ה-OECD מ-2015: OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises). המחקר יכלול ניתוח השוואתי של הפרקטיקות הניהוליות ה**באות** בחברות ממשלתיות בין מדינות ה-OECD:
    - 3.1.1. השוואה בין הליך המיון והסינון של דירקטורים בחברות ממשלתיות בישראל לבין זה במדינות OECD אחרות (האופן בו נבנה מאגר המועמדים לשימוש הגורמים הממנים ביחס לפרקטיקות הנהוגות ב-4 מדינות OECD נוספות).

- 3.1.2. השוואה בין הליך הערכת דירקטוריונים בחברות ממשלתיות בישראל לבין זה במדינות OECD אחרות.
- 3.1.3. השוואה בין המסגרת הרגולטורית לתפקידם של דירקטורים בחברות ממשלתיות בישראל לבין זו במדינות OECD אחרות.
- 3.1.4. בחינת יכולתם של דירקטוריונים בחברות ממשלתיות בישראל לפעול באופן עצמאי. במסגרת בחינה זו ייבחנו: רמת המגוון המקצועי בדירקטוריונים, רמת ייצוג העובדים בדירקטוריונים, גודל הדירקטוריון, תפקיד היו"ר ואלמנטים נוספים בדירקטוריונים.
- 3.1.5. בחינת הליך ההכשרה וההדרכה של דירקטורים מכהנים בחברות הממשלתיות.
- 3.1.6. השוואה בין מודל התגמול לדירקטורים בחברות ממשלתיות הנהוג בישראל לבין זה הנהוג במדינות OECD אחרות.
- 3.2. הגשת דו"ח מסקנות והמלצות מסכם- מטרתו לזהות האם וכיצד מהלכים אחרונים שעשתה ישראל בתחום קירבו אותה למתואר בקווים המנחים לממשל תאגידי בחברות הממשלתיות שעוצבו ע"י ה-OECD ולפרקטיקות הנהוגות במדינות ה-OECD. בנוסף, הדו"ח יציג פרקטיקות הנהוגות במדינות ה-OECD בתחום ניהול החברות הממשלתיות, אשר ישראל תוכן ללמוד מהן, וכן, הדו"ח יציג הצעות לאופן בו יבוצעו שיפורים נוספים בתחום ויצג תובנות יישומיות נוספות אשר יוכלו לשמש את רשות החברות הממשלתיות.
4. הנני סבורה כי ישנו ערך מקצועי משמעותי לכך שההערכה ההשוואתית במסגרת התקשרות זו תבוצע ע"י ארגון ה-OECD מאחר והארגון הוא מכתוב המדיניות בתחום זה לכלל המדינות החברות בו, וכן, משום שמתוקף סמכותו, ערך הארגון מגוון מחקרים במדינות נוספות אשר מקנים לו ראייה רחבה בתחום, שלא קיימת בגוף אחר.
5. בנוסף, עצם העובדה שהעבודה נערכת על ידי ה-OECD, שהוא ארגון בעל מעמד ייחודי מסוגו, תעניק משנה תוקף לתוכנה, ותאפשר ליישם את מסקנותיה בדירקטוריונים בחברות הממשלתיות באופן מיטבי, מה שיקדם את המשך תהליכי שיפור הניהול בחברות הממשלתיות, וזאת לטובת הציבור במדינת ישראל.
6. עוד יצוין כי ה-OECD מלווה את מדינת ישראל מאז קבלתה לארגון. במהלך שנים אלו צבר הארגון ידע רב בכל הנוגע למצב הקיים במדינת ישראל בתחום של ניהול החברות הממשלתיות. נראה כי לידע זה יהיה ערך מוסף שיתרום לביצוע העבודה בצורה אופטימאלית.
7. יתרה מכך, ל-OECD ידע נרחב גם ביחס למדינות האחרות החברות בו, מה שיסייע לעבודה להיות מעמיקה, מקיפה ומהימנה.
8. נוכח האמור לעיל אני סבורה כי ה-OECD הוא ספק חוץ והספק הבלעדי שמסוגל לבצע התקשרות זו עבור הרשות, וכן כי מעמדו הייחודי והידע הנצבר בו על המדינות השונות ועל ישראל, הכרחי לביצוע עבודה זו ולקידום יישום המלצותיו.

בכבוד רב,



מירה מינס

סגנית בכירה למנהל הרשות  
מנהלת יחידת הדירקטורים

העתק:

מר אורי יוגב, מנהל רשות החברות הממשלתיות  
גב' דלית זמיר, היועצת המשפטית בפועל, רשות החברות הממשלתיות