

ממשל תאגידי

ממשל תאגידי הוא **מכלול התהליכים**, המנהלים, המדיניות, החוקים, המוסדות ומבני הבקרה שלפיהם מתנהל ומבוקר תאגיד או ארגון. ממשל תאגידי מגדיר גם את היחסים בין נושאי הסיכון השונים ואת **יעדי המשילות של הארגון**.

בעלי העניין העיקריים הם בעלי המניות, הדירקטוריון והנהלה.

ממשל תאגידי משמש, בין היתר, **ככלי ניהולי** הכולל אוסף רחב של עקרונות ושל כללים החיוניים לניהולם הזהיר של תאגידים, בהיבטי בקרה ופיקוח ומתייחס בעיקר לאופן שבו הדירקטוריון והנהלה הבכירה מפקחים על עסקי החברה ומנהלים אותם.

גישת הממשל התאגידי מתייחסת **למכלול המנגנונים שנועדו להבטיח ניהול תקין והגון** של חברות לטובת כלל בעלי המניות. יישום אפקטיבי של מנגנוני ממשל תאגידי עשוי לתרום **להתפתחות של שווקים פיננסיים** בהיבטים של שקיפות, יעילות ופתיחות לשווקים בינלאומיים.

שנתי, תכנית עבודה שנתי, תכנית חומש, אישור דוחות תקופתיים ודוחות כספיים שנתיים ורבעוניים. במהלך השנה מתכנס הדירקטוריון מעת לעת, לדיון עם הנהלת החברה המציגה את פעילותה בנושאים מהותיים וכן נוהגים חברי הדירקטוריון לסייר במפעלי החברה. בנוסף לדירקטוריון כיל, פועלים המגזרים באמצעות דירקטוריונים שבהם חברים חלק מחברי דירקטוריון כיל, נושאי משרה בכיל וכן כאלו שאינם דירקטורים בכיל ואינם נושאי משרה בכיל, לרבות דירקטורים בלתי תלויים. דירקטוריונים אלו, בעצמם או באמצעות ועדות (כספים, ביקורת, השקעות, בטיחות אקולוגיה וביטחון, מו"פ, כוח אדם וועדות אד הוק) מתכנסים באופן סדיר ומפקחים על פעילות המגזרים. על פי מדיניות כיל, פועלים גם הדירקטוריונים של המגזרים על פי הנורמות המקובלות בחברות ציבוריות.

חברי דירקטוריון חדשים מקבלים עם מינוים הכשרה מתאימה בקשר לפעילות כיל, וכלל הדירקטורים מקבלים הכשרה מעת לעת בנושאים שחלים בהם שינויים מהותיים.

דירקטוריון כיל ממנה, מעת לעת, ועדות אד-הוק העוסקות בעניינים מיוחדים וכן ועדות קבועות שתפקידן ללוות באופן שוטף תחומי פעילות הדורשים פיקוח מיוחד. הוועדות הקבועות העיקריות הן:

ועדת הביקורת - בכיל וכן במגזרי הפעילות פועלות ועדות ביקורת בהן מכהנים כל הדירקטורים החיצוניים. בשנת 2010 קיימה הוועדה 13 ישיבות וזאת בנוסף ל-8 ישיבות ועדות הביקורת שנערכו במגזרים. הוועדה אחראית, בין היתר, לאישור תוכנית הביקורת הפנימית השנתית והרב שנתי, המבוססת על סקר סיכונים שנערך בישראל ובחו"ל. הוועדה בוחנת את אפקטיביות פעולת מבקר הפנים בחברה ומוודאת כי לרשות המבקר עומדים הכלים, המקורות והגישה למידע הנחוצים למילוי תפקידו לפי סטנדרטים מקצועיים נאותים וכמו כן,

כיל פועלת לפי עקרונות מתקדמים של ממשל תאגידי, ולפיכך אימצה גם כללים וולנטרים שיבטיחו שקיפות מירבית כלפי מחזיקי העניין וכן ציות והקפדה על הוראות החוק והנהלים הפנימיים המתקדמים שלה.

דירקטוריון החברה וועדותיו

בכיל קיימת הפרדה בין זהות ותפקידי יו"ר הדירקטוריון לבין זהות ותפקידי המנכ"ל, וכן קיימת הפרדה בין תפקידי הדירקטוריון לבין תפקידי יתר נושאי המשרה בחברה, שאינם דירקטורים. הדירקטורים (למעט הדירקטורים החיצוניים שמינוים נקבע על פי חוק לתקופת כהונה של שלוש שנים) נבחרים מדי שנה על ידי האסיפה הכללית.

דירקטוריון כיל קבע כי מספר הדירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית יהיה לכל הפחות שלושה.

כיום, 9 מבין 10 חברי הדירקטוריון הינם בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית. נכון למועד הדוח, לא אימצה כיל הוראה בתקנונה בדבר שיעור מזערי של דירקטורים בלתי תלויים. יחד עם זאת, בשנת הדיווח הנוכחית ועדת הביקורת של כיל קבעה כי, 4 מתוך 10 חברי הדירקטוריון הינם דירקטורים בלתי תלויים, כאמור בחוק החברות.

בשנת 2010, התכנס דירקטוריון כיל ל-11 ישיבות, והדירקטוריונים של המגזרים התכנסו ל-16 ישיבות. בהתאם למדיניות כיל, פעולות של החברה או חברות בנות שלה, כגון פעולות הכרוכות בהשקעות העולות על סכום שנקבע, שינויים ארגוניים, מיזוגים ורכישות - טעונות אישור של הדירקטוריון.

מדי שנה מקיים דירקטוריון כיל דיונים מפורטים בנושאי תקציב



מרכיב המענק בתגמול חברי ההנהלה הבכירה מושפע לא רק מביצועים כספיים של החברה, אלא גם מביצועיה בתחומים הסביבתיים והחברתיים. בנוסף, נגזר המענק מביצועי החברה, מעמידה ביעדים מקצועיים ואישיים ועמידת המנהלים בדרישות בתחומים של בטיחות ואיכות סביבה.

זיהוי ואישור עסקאות עם בעלי עניין

ועדת הביקורת של כיל אישרה מתווה בדבר אישור עסקאות עם נושאי משרה, בעלי עניין ובעלי שליטה או עסקאות עם אחרים, שלכל אחד מאלה יש עניין אישי בהן. על פי מתווה זה, נדרשים נושאי המשרה ובעלי השליטה להשיב פעמיים בשנה על שאלון זיהוי ולפרט את כל הגופים אשר יש להם עניין אישי בהם ואשר עסקה עמו עשויה להיות נגועה בעניין אישי שלהם. רשימת בעלי העניין שנאספה מהשאלונים מוזנת למערכת ממוחשבת ומועברת לאגף החשבות בכיל לעדכון ולסימון הספקים והלקוחות המוגדרים כבעלי עניין. החל מסכום מסוים, המערכת מוציאה התראה בזמן אמת טרם ביצוע עסקה עם ספק בעל עניין, ומאפשרת לכלי לוודא כי העסקה מאושרת בהתאם להוראות הדין ולמדיניות כיל. במערכת מופיעים כיום כ-1,700 גופים. המערכת מעודכנת פעמיים בשנה. במתווה זה נקבעו, בין היתר, הוראות אלה:

- כללים לעניין אופן זיהוי עסקה, אופן העברת המידע ואופן הדיווח והאישור שלה.
- כל עסקה של כיל עם נושא משרה בכיל או עם בעל שליטה וכן עסקה עם אחר שלכל אחד מאלה יש עניין אישי בה, שאינה עסקה חריגה, מובאת לאישור ועדת הביקורת ודירקטוריון כיל.

מטרת הנוהל היא להוסיף לחובות הקיימות על פי דין. לצורך ביצוע נוהל זה פיתחה כיל מערכת ממוחשבת המסייעת בזיהוי ובאיתור עסקאות המחייבות גילוי ואישור על פי הנוהל.

כיל אינה תורמת, כסף או כל תרומה אחרת, לפוליטיקאים ולגופים פוליטיים.

מנגנוני משוב ובקרה

ביקורת חיצונית - בהתאם לדרישות חוק ניירות ערך, החברה מקיימת הליכי בחינה תקופתיים של מידת האפקטיביות של הבקורות הפנימיות בחברה הנוגעות בעיקר לדיווח הכספי של החברה. בהתאם לחוק, נדרשים הנהלת החברה ורואה החשבון המבקר לחתום על הצהרות בדבר אפקטיביות הבקורות.

בנוסף על מנגנוני הבקרה ברמת ההנהלה, קיים נדבך נוסף של בקרה המתבצע בשטח. במסגרת הטמעת הקוד האתי מופעל בחברות כיל בישראל "קו חם". "קו חם" הינו אמצעי המאפשר לעובדים לפנות למבקרים הפנימיים ו/או לממונים על הקוד האתי, כדי לדווח על כל עניין או מקרה הנראה להם כפעולה לא תקינה, חריגה מהוראות החוק או הנהלים או חריגה מהקוד האתי או כל דבר אחר שנראה בעיניהם בעייתי. בכיל הוקמה ועדת היגוי לנושא,

הוא אינו ממלא תפקיד בכיל בנוסף לתפקידו כמבקר ואין לו קשרים עסקיים מהותיים עם כיל או עם תאגיד אחר הקשור אליה. למבקר הפנים ניתנה גישה חופשית, מתמדת ובלתי אמצעית למערכות המידע של כיל והתאגידים המוחזקים בישראל ומחוצה לה. מידע זה כולל נתונים כספיים ונתונים אחרים.

ועדת הכספים - ועדת הכספים בוחנת את טיטות הדוח התקופתי, דוח הדירקטוריון והדוחות הכספיים השנתיים והרבעוניים. הנהלת החברה מציגה סקירה מפורטת של הדוחות הכספיים ושל הסוגיות המהותיות הנוגעות לדוחות כספיים ולטיפול החשבונאי שיושם בדוחות. רואי החשבון סוקרים את הסוגיות החשבונאיות, מתקיים דיון ומתגבשות המלצות הועדה לדירקטוריון. בנוסף מפקחת הועדה על פעולות החברה בנושאים שיש להם היבטי מיסוי, חשבונאות, מימון וביטוח. בשנת 2010 קיימה הועדה 5 ישיבות.

ועדת כוח אדם - ועדת כוח אדם עוסקת בסוגיות הנוגעות לתחום משאבי אנוש בכיל. כך למשל דנה הועדה בנושאי תגמול עובדים ונושאי משרה, קידום עובדים, יחסי עבודה ועוד. בשנת 2010 קיימה הועדה 5 ישיבות.

ועדות בטיחות ואקולוגיה - ועדות הפעילות בכל אחד ממגזריה של כיל. כל ועדה מורכבת מחמישה חברי דירקטוריון - שני נציגי כיל ושלושה דירקטורים. בישיבות משתתפים גם מנכ"לים וסמנכ"לים מהתחומים הרלוונטיים. בישיבות מדווחים על כל הפעילויות בתחומי הגנת הסביבה והבטיחות, כולל תכניות עבודה, יעדים, התייחסות לעמידה בלוחות זמנים, קשרים עם המשרד להגנת הסביבה ועוד. בישיבות מועלות סוגיות לדיון ומתקבלות החלטות אופרטיביות להמשך ביצועי החברה. הועדות מדווחות ישירות לדירקטוריון כיל.

ועדות מו"פ - ועדות הפעילות בכל אחד ממגזריה של כיל. הועדה מורכבת משישה דירקטורים שאינם נושאי משרה, משנה למנכ"ל כיל, צוותי מנכ"ל יעודיים וכן מנהלי אגפי מו"פ. בישיבות מוצגות פעילויות המחקר והפיתוח, סטאטוס של פרויקטים, לוחות זמנים, תקציבים וכדומה.

איתור מועמדים לתפקידי הנהלה

מועמדים פוטנציאליים לתפקידי הנהלה בכילה עוברים תהליך בדיקה מקצועי. בשלב הראשון, נערך ניסיון איתור מועמדים בעלי ניסיון מתוך החברה או בקרב אנשים רלוונטיים בתאגיד. במידה ולא נמצאו אנשים מתאימים מורחב החיפוש אל מחוץ לתאגיד. התהליך כולל קבלת המלצות על המועמדים, מבדקים וראיונות עם מנכ"ל החברה והגורם האחראי בכיל.

תגמול נושאי משרה

התגמול לנושאי המשרה נקבע בהתחשב בתוצאות העסקיות והכספיות של החברה, על מגזריה, במידת עמידתה ביעדיה העסקיים, בביצועי כל אחד ואחד מנושאי המשרה, בהערכת הממונים עליו באשר לתרומתו לחברה, בהתחשב בנתונים השוואתיים ביחס לסך התגמול של נושאי המשרה בשנים עברו ובחברות דומות אחרות.

קרקע) וחוקים לעניין מיחזור המוצר בסוף חייו (ציוד אלקטרוני וחשמלי, פלסטיק וכו').

הדרישות הרגולטוריות משתנות עם הזמן וככלל נמצאות במגמת החמרה. החברה משתמשת בטכנולוגיות הטובות ביותר והישימות מבחינה כלכלית על מנת לעמוד בדרישות אלו.

מספר מחברות כיל מעורבות בהליכים משפטיים. את פירוט ההליכים המשפטיים ניתן למצוא בפרק הבאורים לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2010 בעמ' 67-65.

נהלים וולנטריים חיצוניים - מערכות ניהול איכות

כיל מטמיעה בחברות השונות מערכות ניהול איכות בתחומים השונים, מתוך הבנה כי מערכות אלו תורמות לשיפור ויעול תהליכים וביצועים ומפחיתות סיכונים. מערכות הניהול כלולות: ניהול לאיכות (ISO 9001), ניהול איכות סביבה (ISO 14001), ניהול בטיחות וגיהות (OHSAS 18001), GMP (לפארמה ומזון), HACCP, ניהול אחריות חברתית, כמו גם מתודולוגיות למצוינות תפעולית כגון שש סיגמא, צוותי שיפור, ניהול סיכונים והפקת לקחים. כל החברות הבנות התעשייתיות בארץ מוסמכות לשלושת התקנים - ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ורובן המכריע של החברות בחו"ל מוסמכות לתקני OHSAS 18001 ו-ISO 14001.

חברות באיגודים מקצועיים

כיל רואה חשיבות רבה בלמידה מתמדת ובהובלת השוק. לשם כך עובדי ומנהלי החברה שותפים פעילים באיגודים מקצועיים שונים בארץ ובחו"ל.

בארץ, כיל מעורבת בפעילות התאחדות התעשיינים ומשתתפת בוועדות שונות כגון: הערכת סיכונים, חומרים מסוכנים, זיהום אוויר, שפכים, שינויי אקלים וניהול סביבתי. בנוסף, פועלים מטעם המגזרים נציגים בוועדות ציבוריות שונות וכן בוועדות תקינה של מכון התקנים.

המשנה למנכ"ל כיל משמש כיו"ר איגוד הכימיה, הפרמצבטיקה ואיכות הסביבה בהתאחדות התעשיינים. כמו כן, מנהל אבטחת איכות בענף מו"פ בכיל מוצרים תעשייתיים הוא יו"ר פורום Responsible Care.

נציג ממגזר מוצרים תעשייתיים ייצג את מכון התקנים בוועדה של איגוד ה-ISO העולמי לתקן ISO 26000, תקן לאחריות חברתית, עד להפיכתו לתקן מאושר.

נציגי המגזרים והחברות משתתפים באיגודים הרלוונטיים עבורם באופן ספציפי. מידע מפורט ניתן למצוא בדוחות אחריות תאגידית לשנת 2009 של מגזר דשנים ומגזר מוצרים תעשייתיים.

כאשר הגורם המייצג את המגזר בה הוא הממונה על הקוד האתי. בשנת 2011 יוקם קו חס גם בחברות כיל מחוץ לישראל.

אכיפה פנימית - כיל מקיימת תכניות אכיפה פנימיות שמטרתן להבטיח ציות של עובדי החברה להוראות הדין ולנהלי החברה. תכניות אלה קיימות בתחומי הגבלים עסקיים, דיני ניירות ערך, אקולוגיה, בטיחות וגיהות תעסוקתית, איסור העישון ומניעת הטרדה מינית. לאחרונה נוספה תכנית אכיפה בנושא חוקי עבודה והיא מצויה בשלבים הראשוניים של הטמעתה. תכניות האכיפה מוטמעות באופן שוטף בקרב המנהלים והעובדים ונעשות בדיקות תקופתיות על ידי גורמים חיצוניים שמטרתן להבטיח את יישום התכניות בפועל. לכל תכנית ממונה אחראי ומדי רבעון מקבלים דירקטוריון כיל והדירקטוריונים של המגזרים דיווח על אופן יישום התכניות בכל מגזרי הפעילות במהלך אותו רבעון.

נוהל מורשי חתימה בחשבונות החברה - לכיל נוהל שימוש בזכויות ובהרשאות חתימה. בהתאם למדיניות החברה, כדי לחייב את החברה בכל פעולה משפטית נדרשים לפחות שני מורשי חתימה שונים מוגדרים, כאשר ההרשאות נקבעות על פי דירוג תפקיד בעל זכויות החתימה ועל פי היקפה הכספי של הפעולה.

מורשי החתימה מחולקים לקבוצות שונות ולחלקם זכויות חתימה מוגבלות.

לבקשת מנכ"ל כיל, נערכה ביקורת פנימית בנושא שימוש בזכויות החתימה בחשבונות הבנק של כיל. הביקורת נערכה בעזרתם של המבקרים הפנימיים של המגזרים השונים וכללה בחינה של מדיניות החברה, שבמסגרתה מוענקת למנהלי

החברה זכות חתימה בחשבונות הבנק ואופן יישומה.

עמידה בדרישות החוק בנושאי סביבה

מדיניות כיל הינה לעמוד בכל הוראות הדין, החוקים, ההנחיות, התקנות, האמנות והתקנים התקפים ואף לשאוף לעמוד, ככל הניתן, בסטנדרטים מעבר למתחייב (Beyond Compliance).

כחברה הפועלת בתחום הכימיקלים, נדרשת כיל לעמוד בשורת תקנות וחוקים החלים לאורך כל מחזור חיי המוצר, כולל שלבי הייצור והשימוש, הן בארצות שבהן מיוצרים המוצרים והן בארצות שבהן הם נמכרים. בין החוקים השונים ניתן למצוא חוקים להגנת העובדים והציבור, תקנות ייצור, סיווג וסימון לקראת הובלה, תקנות אריזה, אספקת מידע (MSDS - גליון בטיחות לטיפול במוצר), תוויות, רישום של כימיקלים קיימים ובפיתוח במדינות הרלוונטיות (לדוגמה ה-REACH באירופה), הנחיות וכללים ספציפיים בקשר לשימושים ייעודיים של החומרים שמייצרת כיל (לדוגמה, מזון או קוסמטיקה), חוקי הגנת הסביבה הנוגעים לייצור המוצר או לשימוש בו ולהשפעתו על הסביבה (אוויר, מים,

כיל מטמיעה באופן וולנטרי בחברות השונות מערכות ניהול איכות בתחומים השונים, מתוך הבנה כי מערכות אלו תורמות לשיפור ויעול תהליכים וביצועים ומפחיתות סיכונים.