



מערך הנדל"ן

ספטמבר 2018

לקראת השנה החדשה אנו שמחים לשתף אתכם בפרסום נוסף מבית KPMG סומך חייקין לענף הנדל"ן, הבנייה והתשתיות והפעם בסימן התחדשות וחדשנות.

בפרסום הנוכחי אירחנו את אלונה בר און, יו"ר קרן בית וגג ושמענו ממנה על ההזדמנויות והאתגרים בפרויקטי התחדשות עירונית. בנוסף נסקור את מהפכת ה-Co-Living אשר מצמיחה פרויקטים חדשים בקצב הולך ועולה בארץ ובעולם. כללנו כמה דוגמות בולטות לפרויקטים שקמו בשנים האחרונות אשר מראים כי יותר ויותר שחקנים פרטיים וציבוריים מגלים עניין בתחום. בגליון זה תוכלו גם לקרוא ניתוח של מומחי המיסים שלנו, שסוקר את היתרונות והחסרונות ברכישת נכסים בחו"ל על ידי חברות נכס או בצורה ישירה.

ולסיום, נתמקד בממשל תאגידי - חמישה נושאים שאנו סבורים שצריכים להיות על סדר היום של ההנהלה והדירקטוריון בחברות נדל"ן.

אנו עומדים לשירותכם בכל שאלה ועניין ומאחלים לכם קריאה נעימה והמשך פעילות פורה.

בברכת שנה טובה,
מחלקת נדל"ן ותשתיות
KPMG סומך חייקין



חי לגזיאל,
שותף, תחום הנדל"ן
hlagziel@kpmg.com
03-6848372



איהאב עסלי,
שותף, תחום הנדל"ן
aehab@kpmg.com
03-6848442



טל זהרני,
שותף, תחום הנדל"ן
tzaharani@kpmg.com
03-6848384



אשר אדרי,
שותף, ראש תחום הנדל"ן
aedri@kpmg.com
03-6848133

נכתב על ידי שותפי מחלקת הנדל"ן בשיתוף עם דן עירוני, מנהל במחלקת הנדל"ן.

KPMG

לקוחות וידידים נכבדים,



תוכן העניינים

3 אלונה בר און, מנכ"לית "בית וגג", ראיון אחד על אחד

5 Co-Living: השלב הבא באבולוציה של הדיור?

8 נדל"ן בחו"ל - רכישת נכס נדל"ן בחו"ל ע"י חברה

11 ניהול ממשל תאגידי תקין-הנושאים שאסור לפספס



”כשנראה יותר התחדשות עירונית מייזום רגיל

נדע שישראל על המסלול הנכון”

עם שורה ארוכה של בניינים שאוכלסו בהצלחה, אלונה בר און, שעומדת בראש אחת מחברות ההתחדשות העירונית המובילות בישראל, מאמינה שאיכות הקשר בין היזם לבעלי הדירות יכולה להרים או להפיל פרויקט

סוגיות של דיור ועירוניות בדרך של אחריות חברתית. ”בישראל יש גידול אוכלוסין משמעותי לצד עתודות קרקע מצומצמות שאמורות לשמש גם עבור כל מה שנקרא ’רוק’ וגם עבור הדורות הבאים. כל זה לא משאיר כמעט מרחבים”, היא אומרת.

”עיר חייבת לצרף אליה אנשים כל הזמן, אחרת האוכלוסייה שלה תזדקן. אם אין התחדשות עירונית העיר מתרחבת לרוחב ולא לגובה ואז הלכו השטחים הירוקים. בנוסף, אם עיר לא מתרחבת לגובה צומחים סביבה פרברי שינה שיש בהם הומוגניות מעמדית, כלכלית ומקצועית. בדרך הזו מאבדים את ההטרוגניות, שהיא אחד ההיבטים החשובים והמשמעותיים ביותר עבור עיר ועבור החוסן האזרחי בכלל. בסופו של דבר, למרות הפיח, התחדשות עירונית היא פתרון הרבה יותר ירוק –

”מי שמחפש כסף קל לא צריך להיכנס להתחדשות עירונית”, מצהירה אלונה בר און, יו”ר קרן בית וגג, אחת החברות המובילות בישראל בתחום ההתחדשות העירונית (תמ”א 38 ופינוי-בינוי). ”אין בתחום הזה דלתאות גדולות וזו גם לא קבוצת רכישה כי כל העלויות עליך. בנוסף, הסיכוי נמוך לשיעורי רווח חריגים ושינויי הרגולציה התכופים שוחקים מאוד את הרווחיות. זה תחום קשה ומורכב שמצריך מקצועיות, ניסיון רלוונטי סבלנות אין קץ, יכולת להכיל ביקורת בלתי פוסקת ועוד”.

למרות כל אלה, ובמידה מסוימת אולי אפילו בזכותם, בר און נמצאת בעומק העשייה של התחדשות עירונית מאז שהתחום התחיל להתגבש בישראל. מבחינתה, מדובר בשדה יצירתי שהשמים הם הגבול בו (תרתי משמע) אבל יותר מכל, הוא משמש מפתח קריטי להתמודדות עם



חשוב לזכור שהעלות להוספת נפש בבתים צמודי קרקע מחוץ לערים גבוהה פי ארבעה".

"תחום עם מורכבות יוצאת דופן"

את בית וגג, קרן השקעות וחברה יזמית המתמחה בפרויקטים של התחדשות עירונית במרכז הארץ, בר און הקימה ב-2010 יחד עם קבוצה של יזמים ומשקיעים חדורי אמונה בתחום. בית וגג בונה ואכלסה כבר 15 בניינים ובימים אלה נמצאת בביצוע של 6 נוספים. הם פועלים על בסיס מודל ייחודי של השקעה פרטית לצד שותפות עם גופים מוסדיים ומלווים את הפרויקט על כל שלביו – החתמת הדיירים, הוצאת היתרים, ניהול הביצוע, מכירה, אכלוס וכן הלאה.

בר און היא אחד הקולות הנשיים הבודדים שנשמעים כיום בעולם הנדל"ן הישראלי. לתפיסתה, המורכבות הרבה שבניהול פרויקטים של התחדשות עירונית היא הזדמנות מצוינת לשינוי התמהיל המגדרי בענף. "אני מהאנשים שמאמינים שצריך לדעת לנצל לטובה את היתרונות היחסיים של כל מגדר", היא אומרת, "בהתחדשות עירונית יש משהו שמתאים בעיניי ליתרונות נשיים. נשים הן יותר רב-ממדיות. בהתחדשות עירונית צריך לדעת לאזן בין המון בעלי אינטרסים סותרים ולתקשר עם המון בעלי עניין, וזו מורכבות שנשים טובות בה יותר מגברים בעיניי".

בתור חלוצה בתחום, העצה הראשונה שבר און היתה נותנת ליזמית נדל"ן צעירה שמתעניינת בהתחדשות עירונית היא לצבור ידע. "תלמדי בחברה מובילה לפני שאת מתחילה ליזום כדי להתגלח כמה שפחות", היא מייעצת. "להבדיל מייזום, בהתחדשות עירונית כביכול אין חסמי כניסה, וזה גורם לאנשים לא להבין מה הם עושים כשהם נכנסים לתחום ועד כמה הוא מסובך. יש פה בעצם המון ידע ולכן צריך ללמוד טוב טוב טוב לפני שנכנסים. זה ממש למיטיבי לכת".

"לאפשר לדיירים להיפרד"

ב"תחום עמוס ברגשות", כפי שבר און מכנה את זירת ההתחדשות העירונית, "פרויקט יכול לקום וליפול על היכולת הנפשית של הדיירים להיפרד מהבניין ומהזכרונות שהוא אוצר בין קירותיו". לכן חלק חשוב מניהול הפרויקטים הוא יצירת אמון ורוח טובה בין היזם לבין בעלי הדירות. "בייזום רגיל אין אותה רמה של חרדה כי אין את בעלי הדירות

המקוריים, מה שהופך את התהליך למשהו אחר לגמרי. יש המון מטענים סיפורים אנושיים. אנחנו כיזמים יכולים להתעלם מהעניין הזה או לנסות להתמודד איתו. הבנו שהדיירים חייבים להרגיש שהם בידיים טובות ולכן חשוב שנשקיע הרבה בתקשורת איתם – ניוזלטרים, מכתבי עדכון, שומרים על תקשורת כמה שיותר שקופה וישירה".

למעשה, הקרן לקחה את נושא הליווי של בעלי הדירות לשלב הבא: "אנחנו הראשונים, למשל, שהתחילו לבצע טקסי הריסה של בניין כדי לאפשר לדיירים להיפרד. פיתחנו טקס שלם שבמסגרתו אנחנו עושים יום חגיגי שכולל כיבוד, נאומים, רחפן שמצלם את הבניין מלמעלה וכן הלאה. הטקסיות הזאת, שאנחנו משקיעים בה לא מעט, מאפשרת סגירת מעגל משמעותית עבור הדיירים, מאפשרת להיפרד".

בסופו של דבר, כל אלה אמורים להוביל גם לצמצום עלויות ושיפור ברווחיות. "מאחר שזה תחום עמוס ברגשות, המיתוג בו הוא עניין כלכלי. בעל דירה יעדיף ללכת עם מותג אמין שכבר יש לו רקורד של עשייה איכותית בהתחדשות עירונית, מותג שהוא מעשי, עם מחלקת הנדסה, שירות לקוחות, נהלים, שיטות, לקוחות מרוצים וכיוב. חלק ממתודולגיות הניהול שלנו עוסקות בניהול משברים ועבדנו על זה הרבה".

בר און מזכירה שתחום ההתחדשות העירונית בישראל עדיין נמצא בשלבי התגבשות. "7 שנים זה כלום במונחי נדל"ן, בפרט בהתחשב באורך תהליכי הרגולציה בישראל. חייבים להיות שחקנים לטווח ארוך בהגדרה". בית וגג אמנם בנויה במתכונת של קרן אבל פועלת במתכונת ארוכת טווח. "זה נכון עבורנו גם עסקית וגם ערכית. אם פרויקט אורך שבע שנים ואז יש עוד שבע שנות בדק, אתה לא מסיים לפני 15 שנה".

במסלול הארוך הזה, ברור להם שיש עוד הרבה לאן לשאוף. "יש לנו עוד המון במה להשתפר ולהתקדם, גם בעומק וגם ברוחב – גודל הפרויקטים, סוג הערים וגם בעומק התהליכים. אנחנו שואפים לשפר עוד ועוד את איכות הבניינים שלנו, לבנות עוד שירותים משלימים עבור בעלי הדירות, לעבוד בעוד ערים, להגיע לפריפריה, לפתח מתחמים, להשתפר ביחסים עם בעלי הדירות ועם השירות שאנחנו נותנים להם. לדעתי לאורך זמן כל אלה מאוד יוכיחו את עצמם כלכלית. כמובן שאנחנו גם שואפים ליזום עוד פרויקטים, זה הלחם שלנו, זה מה שאנחנו אוהבים ורוצים לעשות".

Co-Living:

השלב הבא באבולוציה של הדיור?

מה שנראה היה כטרנד יאפי שמתאים בעיקר למילניאלס הולך ומסתמן כמהפכה הבאה בעולם הנדל"ן. דירות Co-Living דוור משותף או דיור משותף בעברית) צצות בשנה האחרונה בערים גדולות ברחבי העולם כפטריות אחרי הגשם. בהתחשב בתחזית לפיה עד שנת 2050 שני שלישים מאוכלוסיית העולם יגורו בערים הגדולות, לא פלא שהתחום, שהיה עד לא מזמן נחלתם של יזמים פרטיים או חברות סטרטאפ, מרכז כיום עניין גם מצד חברות נדל"ן מסורתיות, עיריות וממשלות.

מניו יורק ולונדון, דרך תל אביב וירושלים ועד הונג קונג וניו דלהי, לקונספט של Co-Living יש וריאציות שונות, אבל העקרון הבסיסי משותף לכולן: הסתפקות בחלל אישי קטן יחסית לטובת אזורים משותפים גדולים ונוחים. מתחם Co-Living טיפוסי לרוב נמצא ב"פריים לוקיישן" בעיר ונותן לדייר מעטפת שלמה של מגורים: חלל



אישי מרוהט עד הפרט האחרון, חללים משותפים כמו מטבח גדול, חדר עבודה, גג, חדר כושר, חדר קולנוע, לאונג' וכן הלאה. לרוב המתחמים מתופעלים על ידי חברת ניהול שנותנת מעטפת שלמה של שירותי דיור ותפעול לוגיסטי – הדיירים לא צריכים להתעסק בתשלום חשבונות, ניקיון, תחזוקה וכו'. הכל כלול בשכר הדירה. בפרויקטים רבים שמים דגש על יצירת חוויית מגורים שמאפשרת חיי קהילה ומארגנים סדנאות, אירועים, פעילויות כושר וכן הלאה.

במובנים רבים, Co-Living מגדיר מחדש את המגורים כמוצר צריכה שנותן מענה לבעיות רבות של העידן הנוכחי: שינויים בדפוסי העבודה, מצוקת דיור בערים הגדולות והרצון בחיי קהילה בעידן של ניכור ואינדיבידואליזם. לכן, הוא אכן מתאים לצעירים בני הדור הדיגיטלי שמחפשים פחות לבנים ויותר חוויות, אבל באותה מידה הוא יכול להתאים גם למשפחות שמחפשות חיי קהילה, למבוגרים שלא מעוניינים לחיות בגפם וככלל, לאנשים שמחפשים פתרון דיור גמיש, נוח וחוויתי באווירה אורבנית תוססת.

כמה דוגמאות לפרויקטים בולטים של Co-Living בישראל ובעולם:

ח WeLive היא זרוע המגורים של ענקית חללי העבודה המשותפים WeWork. לתפיסתם, באותו אופן שבו WeWork שינתה את האופן שבו אנשים עובדים דרך פילוסופיה של חללים משותפים, שירותים, קהילה ואינטראקציה חברתית, WeLive מציעה חלופה לאופן שבו אנשים חיים. בדירות של WeLive שמים דגש על השטחים המשותפים כך שייצרו אינטראקציה בין הדיירים והם מציעים סדנאות, בישול, אירועי קהילה וכיו"ב וכן על גמישות מירבית – יש סוגים שונים של חוזים והדייר יכול לעזוב בהתראה קצרה. בשלב זה WeLive מפעילים 400 דירות כאלה בשני בניינים במנהטן ועוד אחד ממערב לוושינגטון הבירה. ל-WeLive יש כבר תוכניות קונקרטיביות להתרחבות לערים נוספות בעולם, בהן תל אביב.

ח בפרויקט Oladoak במערב לונדון גרים 550 דיירים שמתפרשים על פני בניין בן 10 קומות. דייר משלם כ-1,000 ליש"ט לחודש ומקבל בנוסף לדירה מרחבים שיתופיים שכוללים סלון, חדר אוכל, מטבח, חדר כביסה, חדר משחקים, ספרייה, גינה, ספא, חדר

קולנוע, מרחבי עבודה ועוד. התשלום כולל את כל המסים וגם שירותי ניקיון (שכוללים אפילו החלפת מצעים).

ח Common, Ollie, Founder House, OpenDoor Habhaus-I הן רק כמה דוגמאות לחברות ניהול נכסים אמריקאיות ששואפות לחולל מהפכה בחיים האורבניים ומפעילות כיום מתחמי דיור שיתופי ברחבי ארה"ב, לרוב עם גיבוי של חברות נדל"ן גדולות (Boston Properties למשל).

ח בישראל לא נשארים מאחור כמובן. בשכונת שפירא בתל אביב פועל מיזם של חברת Venn שהם מכנים "בנייני קהילה". דיירי המיזם, שכולל 7 בניינים בשכונה, נהנים מסל שירותים שלם כמו תשלום חשבונות שוטפים, שירותי ניקיון וכביסה, חללי עבודה ופנאי, מנוי ליוגה וכו'.

ח עיריית תל אביב עצמה אישרה באחרונה להקדיש לדיור שיתופי חלק משכונת "מכבי יפו" שמתוכננת להיבנות ליד איצטדיון בלומפילד. מתוך 1,600 יחידות דיור יוקצו כ-120 יחידות לדיור שיתופי. הדיירים יחלקו ביניהם חדר כביסה, אזורים משותפים, מטבח, גג לגידול ירקות, חדר משחקים ושירותים נוספים. בשכונת כוכב הצפון שבצפון תל אביב מתכננים פרויקט דומה – בניין בן 6-7 קומות שיוועד כולו לדיור להשכרה עם כמה דירות שיוקצו למגורים שיתופיים.

ח בלב לבה של העיר התחתית בחיפה פועל "הבית ברחוב הנמל", בניין מגורים חדש בגודל 500 מ"ר המתפרסים על שתי קומות. תחת הסיסמה "לגור לבד עם חברים", תמורת כ-2,000 שקלים בחודש הדיירים נהנים מחדר פרטי מאובזר לחלוטין עם שירותים ומקלחת פרטיים, גג משותף עם נוף לים.

ח עיריית ירושלים שואפת להיכנס לתחום בכל המרץ ולהפוך את בירת ישראל לשחקנית מובילה בדיור שיתופי. במסגרת תוכנית הבינוי של קומפלקס "שער העיר" שיקום בכניסה לירושלים, העירייה מתכננת לבנות כ-1,000 מ"ר של חללים משותפים, שיהוו כ-10% משטחי הפרויקט (כמקובל בפרויקטים דומים בעולם). תחת הכותרת "כי מציון תצא דירה" כתב בחודש יולי האחרון ראש העיר ירושלים ניר ברקת מאמר ל"גלובס" שעסק כולו בצורת המגורים החדשנית הזאת. "מודל

ה"קו-ליבינג" הוא נדבך הכרחי למדינה כיום", כתב ברקת. "פתרון הדיור השיתופי משלב פונקציונאליות וחיסכון בהוצאות, ומייצר עוגן קהילתי-חברתי וחיים משותפים. כך, במתחם מגורים חדשני, מוצע פתרון 'הכול כלול' למצוקת הדיור, ליוקר המחיה, לניכור החברתי ולמחסור בשטחים".

לאחרונה קיים צוות החדשנות העירונית של ירושלים כנס במטרה להעלות לדיון את נושא המגורים המשותפים ולמשוך לעיר יזמים בתחום. לרגל הכנס הפכו את כיכר ספרא בירושלים למתחם מגורים עם דירה מרוהטת ומאובזרת בגודל 25 מ"ר שמדמה דירה בפרויקט ה-Co-Living העתידי שהם מתכננים.

ח גם חברות נדל"ן גדולות כמו Durst Organization ו-PMG (Property Markets Group) החליטו באחרונה לבחון בעצמן את תחום ה-Co-Living. עושה פיילוט על פני 12 דירות בבניין במערב מנהטן ו-PMG, שמפתחת, משקיעה ובונה נדל"ן בארה"ב כבר 25 שנה, מציעה 120 דירות Co-Living בבניינים שלה בשיקגו באמצעות חטיבה מיוחדת שהקימה לצורך העניין בשם X Social Communities. בכירים בחברה, שבבעלותה נכסים ברחבי ארה"ב בשווי 4 מיליארד דולר, אומרים שהם מתכננים להציע יותר מ-7,000 מיטות ב-3,500 דירות בשנים הקרובות בבניינים שייבנו באופן ייעודי למודל המגורים הזה. מנכ"ל PMG ריאן שיר אמר באחרונה לוול סטריט ג'ורנל כי "אנחנו שולטים בתהליך כולו, החל בקניית השטח ועד ביצירת המוצר עצמו".

ח מומחי הנדל"ן של KPMG סומך-חייקין סבורים כי חברות הנדל"ן צריכות לחשוב איך לוקחים את הדיור השיתופי לשלב הבא. חברות קבלניות יידרשו לבחון אם הן מעוניינות לבנות פרויקטים עם שטחי ציבור גדולים יותר, דירות קטנות יותר ותשתית שיכולה לשרת את סגנון החיים הקהילתי. במקביל, קרנות ריט וחברות המעוניינות בתשואה לאורך זמן יידרשו לבחון האם הן מעוניינות להשכיר בניינים שלמים לחברות אשר יפעילו את הדיור הקהילתי. מה שבטוח זה שמדובר במוצר יחסית חדש בשוק אשר עשוי לטמון בחובו הזדמנויות גדולות.

נדל"ן בחו"ל

רכישת נכס נדל"ן בחו"ל על ידי חברה, האם בדרך של רכישת נכס הנדל"ן עצמו או רכישת חברת נכס הנדל"ן?

שהלוואות הבנק ו/או הלוואות הבעלים יהיו בחברה אשר תרכוש את נכס הנדל"ן עצמו. לעומת זאת, בעת רכישה של חברת נכס נדל"ן, עשוי להיות קושי להביא לכך שהלוואות הבנק ו/או הלוואות הבעלים (אשר לא היו בחברת נכס הנדל"ן במועד הרכישה) יירשמו בחברת נכס הנדל"ן וההוצאות בגינן יותרו בניכוי כנגד ההכנסות השוטפות. כמו כן, הלוואות הבעלים, עשויות לאפשר את החזר ההשקעה (בגובה הלוואות הבעלים) ללא צורך בחלוקת הרווחים מהחברה, אשר ככלל תביא לחיוב במס.

בהתייחס למיסוי בעת מימוש ההשקעה, ככל שהרכישה הייתה של חברת נכס הנדל"ן, מאחר ולא התבצע Step-up לשווי נכס הנדל"ן לצרכי מס בעת הרכישה, רווח ההון ממימוש נכס הנדל"ן עצמו יהיה לרבות רווח ההון שהתגבש בחברת נכס הנדל"ן טרם רכישתה. להיבט זה, חשיבות גבוהה בעת רכישת חברת נכס נדל"ן וככלל עליו להתבטא בשווי חברת נכס הנדל"ן – השווי של חבות המס העתידית בגין רווח ההון שהתגבש טרם הרכישה, ככלל פתוחה למשא ומתן בין הרוכש והמוכר. ככל שהרכישה הייתה של נכס הנדל"ן עצמו, אז רווח ההון ממימוש הנדל"ן עצמו יהיה רווח ההון שהתגבש ממועד רכישתו בלבד.

מעבר לאמור לעיל, יש היבטי מס נוספים שיש לקחת בחשבון ובתוך כך: הוראות אמנות המס, האפשרות לדרוש זיכוי בגין מסי חוץ, היבטי "חברה נשלטת זרה", האפשרות לממש את חברת נכס הנדל"ן בפטור ממס, היבטי מימון דק, חובות דיווח ועוד. כמו כן, עשויות להיות משמעויות שונות להיבטים נוספים לבר מיסויים בין האפשרויות השונות ובפרט בהתייחס להיבטים משפטיים והיבטי מימון זה.

בשנים האחרונות, סביבת הריבית הנמוכה ממשיכה לתמוך בהשקעות בנדל"ן בחו"ל של ישראלים. רכישת נדל"ן בחו"ל על ידי חברה תושבת ישראל עשויה להתבצע, בין היתר, בדרך של רכישת נכס הנדל"ן עצמו על ידי חברה ייעודית שהוקמה לצורך כך או רכישת החברה אשר בבעלותה נכס הנדל"ן (חברת נכס נדל"ן).

בעת בחינת האפשרויות השונות, יש לתת את הדעת להיבטי המיסוי השונים בין האפשרויות השונות.

לפני הכל, היבטי המס ברכישה ובפרט היבטי מיסים עקיפים ובתוך כך מס רכישה. בעוד שרכישת נכס הנדל"ן עצמו צפויה (במדינות אירופה בפרט) להביא לחבות במס רכישה ו/או מע"מ, רכישת חברת נכס נדל"ן עשויה לפטור בתנאים מסוימים מחויבויות אלו. כך שבהיבט זה ובהתייחס למדינות בהן יחולו מיסים אלו, ככלל תהיה לרוכש עדיפות לרכוש את חברת נכס הנדל"ן על פני רכישת נכס הנדל"ן עצמו.

בהתייחס למיסוי השוטף (הכנסות השכירות), בעת רכישת נכס הנדל"ן עצמו יתבצע Step-up לשווי נכס הנדל"ן לצרכי מס, כך שהוצאות הפחת (המהוות מגן לצרכי מס) צפויות להיות גבוהות יותר בהשוואה לרכישת חברת נכס הנדל"ן, אז שווי נכס הנדל"ן לצרכי מס יהיה בהתאם לעלות המופחתת שלו בספרי חברת נכס הנדל"ן.

בנוסף, בעת רכישת נכס הנדל"ן ממש, בדרך כלל יש יותר אפשרויות לתכנן את מבנה המס בעסקה באופן טוב יותר, וכך, לדוגמה, להביא לכך



נשמח לעמוד לרשותכם בכל שאלה או ייעוץ:

אריק איתן, שותף
מחלקת מיסוי בינלאומי
aeytan@kpmg.com
03-6848864

דינה פסקא-רז, שותפה
מחלקת מיסוי בינלאומי
dpasca@kpmg.com
03-6848935

ניהול ממשל תאגידי תקין – הנושאים שאסור לפספס

הרגולציה מתהדקת, הצמיחה איטית, חוסר הוודאות הגיאו-פוליטית גדלה, איומי הסייבר מחריפים, סיכונים חדשים צצים כל הזמן והרשימה עוד ארוכה. לא פלא, אם כן, שדירקטוריונים והנהלות בחברות נדל"ן נדרשים היום יותר מאי פעם לדאוג לניהול ממשל תאגידי תקין. במהלך השנים 2018-2019 דיווח כספי נאות, ציות לרגולציה, סביבת בקרה נאותה וניהול הסיכונים ימשיכו לעמוד למבחן כבסיס לממשל תאגידי נאות. להלן חמישה נושאים שעל סדר יומם של הדירקטוריון וההנהלה בארגונים מובילים ב-2018-2019:

1. יצירת ערך בתכנון לטווח ארוך

כיום, אחד מתפקידיו החשובים של דירקטוריון הוא לעודד את המנכ"ל וההנהלה לחשוב ולפעול בראייה ארוכת טווח. החשיבה לטווח הארוך צריכה להתבטא בכל רמות הפעילות של הארגון: גיבוש אסטרטגיה, תוכנית עבודה, השקעה בכוח אדם מיומן, עידוד חדשנות ויצירתיות, ניתוח ביצועים וכן הלאה. מדובר באתגר לא פשוט, מפני שיצירת הערך בטווח הארוך חייבת להיות בהלימה עם הפעילות והתוצאות בטווח הקצר מחד ומצד שני להביא לידי ביטוי חדשנות, יצירתיות ושינוי במודל העסקי. לכן ניתן לראות יותר נושאים הקושרים לפעילות ארוכת הטווח של החברה על סדר היום של הדירקטוריון.

2. הטמעת הקוד האתי והערכים בכל שכבות הארגון

בשנים האחרונות, הנזקים הגדולים ביותר שנגרמו למוניטין של ארגונים היו תוצר של בעיות בניהול, בתרבות הארגונית ובאופן שבו ערכי החברה תוקשרו לעובדים ולציבור. הדירקטוריון וההנהלה צריכים להשקיע בהטמעת ערכי החברה והקוד האתי שלה בכל חלקי הארגון, לקיים הדרכות, להגביר את המודעות בקרב העובדים למדיניות של אפס סבלנות לפגיעה או אי עמידה בנהלי החברה, ערכיה ורגולציה כגון ליקויים ואי ציות בבטיחות באתרי בנייה. במקביל, על הדירקטוריון והנהלת החברה לעודד תקשורת אפקטיבית של העובדים באמצעות מדיניות דלת פתוחה, מלשיון ושאר מנגנוני



דיווח וליצור בקרב העובדים את התחושה שלא ייפגעו במידה וידווחו על הפרה/פגיעה בקוד האתי ובערכי החברה. במקביל יש ליצור תהליך מובנה של זיהוי הסיכונים הרלבנטיים לארגון בהקשר של אי ציות לחוקים ותקנות ולהטמיע בקרות שיפחיתו את הסיכונים בהתאמה.

3 ■ מיקוד בפיתוח הנהלה

הנהלה שמוסיפה ערך לפעילות העסקית היא הנהלה מעורבת, מודעת וכזו ששואפת לשיפור מתמיד. לשם כך, הנהלה צריכה לבדוק את עצמה לעתים קרובות ולדאוג לתמהיל נכון של יכולות ותפיסות עסקיות בשדרה הניהולית.

הסיכונים הרחביים הרבים בעולם העסקי (כגון תחרות גוברת, טכנולוגיות מהפכניות ודיגיטלציה מוגברת) מחייבים את הנהלות להיות פרואקטיבית כדי לייצר ערך לארגון ועל מנת שהפיקוח על פעילות הארגון יהיה אפקטיבי.

4 ■ התמודדות עם איומי הסייבר

לא רק שהסיכונים בתחום הסייבר אינם הולכים להעלם, הם נעשים יותר ויותר מתוחכמים ואגרסיביים ויש להם השלכות על כל היבט של הפעילות העסקית. המנהלים הבכירים צריכים לשנות את הגישה ולעבור מהתמקדות במניעת האיזמים להתמקדות באיתור האיזמים והתמודדות עמם. איומי הסייבר צריכים להפוך לסוגיה עסקית רחבה בפני עצמה שבאה לידי ביטוי באסטרטגיה, ציות לרגולציה, פיתוח מוצרים, מיזוגים ורכישות, התרחבות לאזורים גיאוגרפיים חדשים והקשר עם ספקים ולקוחות.

5 ■ פיקוח על ההטמעה והיישום של שינויים חשבונאיים משמעותיים

הטמעה ויישום של תקנים חדשים היא עניין מורכב שיש לו השפעה רבה על הפעילות העסקית ועל הדיווח הכספי (בדגש על האומדנים החשבונאיים המשמעותיים בתחום הנדל"ן). כך למשל, בשנים הקרובות צפויים שינויים משמעותיים במערכות המידע, מנגנוני הבקרה הפנימית, אופן ההכרה בהכנסה ויצירת האומדנים בפרויקטי נדל"ן. מכיוון שכך, קיימת חשיבות רבה שהנהלת החברה והוועדות הרלוונטיות (ביקורת/ועדה לבחינת הדוחות הכספיים) יפקחו על ההטמעה והיישום של התקנים האלה. הדירקטוריון והוועדות צריכים לקבל מהנהלת החברה עדכונים שוטפים לגבי המשאבים הנדרשים ליישום התקנים האלה, השפעת היישום על פעילות החברה, האומדנים החשבונאיים והתוצאות העסקיות, וכן לגבי השלכות על ניהול הסיכונים ומערך הבקרה הפנימית.

לסיכום:

בשנים 2018-2019 הצורך בניהול ממשל תאגידי תקין ואפקטיבי הופך למשמעותי מאד. ממשל תאגידי כזה כולל פיקוח וניהול בזמן אמת, כדי לתת מענה לסיכונים ולסביבה העסקית המשתנה.

נשמח לעמוד לרשותכם בכל שאלה או ייעוץ:

אריק ניסן, שותף

מחלקת ניהול סיכונים וביקורת פנים

anissan@kpmg.com

03-6848767





המידע המוצג כאן הינו בעל אופי כללי ואינו מיועד לענות על הצרכים הייחודיים של כל יחיד או ישות. אף על פי שאנו משתדלים לספק מידע מדויק וזמין, אין באפשרותנו להבטיח את עדכניות המידע ביום בו הוא מתקבל וכן כי המידע ימשיך להיות מדויק גם בעתיד. אין לפעול לפי המידע המוצג ללא ייעוץ מקצועי מתאים לאחר בדיקה מקיפה ויסודית של המצב הספציפי.

כל הזכויות שמורות. הודפס בישראל.

© 2018 סומך חייקין, שותפות ישראלית וחברה ברשת של פירמות עצמאיות המסונפות ל-KPMG International Cooperative ("KPMG International"), ישות שווייצרית.

פירמות החברות ברשת של פירמות עצמאיות של KPMG מסונפות ל-KPMG International.

KPMG International אינה מספקת שירותים ללקוחות. לאף פירמה החברה ברשת אין סמכות לחייב את KPMG International או כל פירמה אחרת החברה ברשת כלפי צדדים שלישיים ו-KPMG International אין סמכות כזו לחייב כל פירמה החברה ברשת.

לוגו KPMG הינו סימן מסחרי רשום או סימן מסחרי של KPMG International.