

Deloitte.

Board of Directors Lab

כל הפיתוחים הגדולים
התחילו בניסוי מעבדה



למה? גם הדירקטוריון כמו אורגנים אחרים בחברה פועל במקרים רבים מתוך אינרציה... המשימות נערמות מכורח המציאות ואין זמן לעצור ולחשוב, לגבש חזון וערכים ולהסכים על עקרונות פעולה ויעדים משותפים (KPIs).

מה אנחנו מציעים? סדנא ייחודית אשר פותחה על ידי טובי המומחים בתחום הממשל התאגידי של הפירמה הבינלאומית Deloitte והותאמה לסביבה הישראלית על ידי היחידה לשירות הדירקטוריון. הסדנא נועדה לאפשר לדירקטוריון מפגש איכותי אשר אינו סביב נושאי הרוטינה. במפגש נועד לקבוע חזון, לאבחן חסמים בכימיה בינאישית בין חברה, להציע דרכי פתרון, לסייע בגיבוש ערכים משותפים, לקבוע סדרי עדיפויות, אג'נדה שנתית ומדדי ביצוע עיקריים (KPIs).

מה זה נותן לך? הסדנא מאפשרת למשתתפיה הזדמנות נדירה לעצור לרגע ולהגדיר את היסודות של הפעילות המשותפת ומבטיחה חוויה מעצימה לחברי הדירקטוריון.

מה היתרונות? הסדנא מועברת על ידי טובי המומחים בתחום זה והינה ייחודית בתחום הכשרת הדירקטורים. מעבר להתנסות החווייתית, תוצרי הסדנא יהוו כלי עבודה של ממש להמשך פעילותו של הדירקטוריון וישמשו את יו"ר הדירקטוריון ואת חבריו בעבודתם היום יומית.

Board of Directors Lab

אג'נדה מוצעת ליום

חלק 1

הצורך - חברי הדירקטוריון נפגשים בחדר ישיבות לעיתים קרובות או קרובות

פחות. חבר דירקטוריון וותיק עוזב, חדש מצטרף...ההיכרות נעשית "על הדרך". מליאת הדירקטוריון הינה צוות לכל דבר. צוות החותר למטרה משותפת, תחת חזון משותף ותוך שימוש בערכים משותפים. האם כל אלה הוגדרו אי פעם בצורה מושכלת?

מה בחלק זה? איסוף ציפיות, דעות ורעיונות של חברי הדירקטוריון בקשר עם תפקוד הדירקטוריון, תפקידו וסמכויותיו, גיבוש חזון משותף והגדרת ערכים משותפים.

תוצר - חזון משותף של חברי הדירקטוריון, תאום ציפיות ומתווה פעולה.



חלק 2

הצורך - את אחריותו העיקרית של הדירקטוריון כאורגן

המפקח על המנכ"ל וההנהלה, קובע החוק. אך האם די בהגדרה היבשה של החוק על מנת להוציא לפועל אורגן כה חשוב לפעילות החברה? מי מנהל את האורגן הזה בפועל ודואג למימוש חזונו, תכניותיו וציפיותיהם של חבריו? האם הייתה לדירקטוריון אי פעם ההזדמנות להגדיר את מסגרת פעולתו באופן עצמאי?

מה בחלק זה? חשיפת מודל ממשל תאגידי אופטימלי שפותח ב Deloitte ומיפוי מצב קיים בחברה לגבי כל אחד מהתחומים המוגדרים במודל. המיפוי יכלול שני רבדים: הראשון – סדרי עדיפויות ומידת החשיבות שמייחסים חברי הדירקטוריון לתחומי המודל; השני - מידת ההטמעה של כל תחום בפעילות הדירקטוריון נכון למועד ההערכה.

תוצר - מיפוי מצב קיים וסדרי העדיפויות להטמעה ופיתוח התחומים השונים שבמודל הממשל התאגידי.



חלק 3

הצורך - כאמור הדירקטוריון הוא צוות לכל דבר. כמו בכל צוות גם בדירקטוריון

יש את הדינמיקה הפנימית שלו המושפעת מאופיים ושל החברים בדירקטוריון ומאופן התנהלותם. זה כמעט מובן מאליו שיש בדירקטוריון את כל המאפיינים של צוות מנצח... אך האם זה באמת מובן מאליו? החדשות הן שכל צוות יכול להפוך למנצח. הכל מתחיל ממודעות לסגנונות המנהיגות והניהול של כל חבר בצוות. כימיה בינאישית אינה מילת גנאי והחדשות הטובות הן – ניתן לטפח אותה.

מה בחלק זה? באמצעות שאלון מובנה יזהה כל חבר דירקטוריון את סגנונו האישי בניהול ומנהיגות. לאחר מיפוי ראשוני זה יתנהל דיון על חיבור סגנונות הניהול הללו לתפקידי הדירקטוריון בשטח, אל חזונו ויעדיו.

תוצר - מבנה צוות קיים. נקודות לתשומת לב במקרים של פערים בשלמות סגנונות הניהול השונים והמלצות.



חלק 4

הצורך - אמנם הדירקטוריון הינו הגוף העליון

בהיררכיה של הממשל התאגידי בארגון, אך מי אמר שהוא עצמו לא אמור להימדד?

מה בחלק זה? בגלל המורכבות המובנית בבחירת "המעריך" הראוי לתפקודו של הדירקטוריון, פיתחנו מנגנון מובנה לתהליך הערכה עצמית.

בחלק זה נציע שתי חלופות:

- החלופה הראשונה מתאימה לדירקטוריון "צעיר" – הכוונה היא לדירקטוריון שרוב חבריו חדשים והוא נמצא בתחילת גיבוש מסגרת העבודה המשותפת. עבור דירקטוריון "צעיר" חלק זה יוקדש לגיבוש מדדי ביצוע לדירקטוריון, המוסכמים על חבריו.

- החלופה השנייה מתאימה לדירקטוריון "בוגר" – הכוונה היא לדירקטוריון שפועל יחדיו מעל שנתיים ומרבית חבריו וותיקים בו. לדירקטוריון "בוגר" נציע בחלק זה לערוך הערכת אפקטיביות של פעולתו on line, ננתח ביחד את המסקנות ונקבע יעדים לשיפור.

תוצר - רשימת מדדי ביצוע – KPIs עבור דירקטוריון צעיר.

תוצאות הערכת אפקטיביות ויעדים לשיפור – עבור דירקטוריון בוגר.



חלק 5

הצורך - סקר דירקטורים של Deloitte הראה כי האג'נדה של רוב הדירקטוריונים מונעת מדרישות רגולטוריות ומצרכי דיווח כספיים. רק

במעט מהם מתקיימת פעילות סביב נושאי לבה יזומים על ידי הדירקטורים. על מנת להגיע ליעדיו, לעמוד בציפיות חבריו ולקיים פיקוח אפקטיבי על ההנהלה, על הדירקטוריון לגבש אג'נדה עצמאית ובלתי תלויה בהנהלה או דרישות הרגולציה.

מה בחלק זה? חלק זה מחבר יחד את כל החלקים של המפגש והופך אותם לתכנית פעולה פרקטית. בחלק זה יערך גיבוש מונחה של יעדים ואג'נדה שנתית על בסיס החזון, הערכים, הציפיות, היכולות אישיות של החברים, תחומי מודל ממשל תאגידי שזוהו כמועדפים להטמעה, מדדי ביצוע שנקבעו והכל תוך חתירה לטיוב כימיה עסקית ומימוש ציפיות של חברי הדירקטוריון.

תוצר - אג'נדה שנתית מובנית לפעילות הדירקטוריון לרבות יעדי ביצוע מדידים.

איפה זה קורה?

הסדנה תערך ב- **Deloitte Greenhouse** הישראלי אשר יושק במרץ 2014.

Deloitte Greenhouse - הינו חלל ייחודי וחדשני, אשר מטרתו לעודד ולטפח חדשנות, יזמות ויצירתיות. פעילויות הנערכות בחלל זה מבוססת על מספר טכניקות חדשניות, במטרה לאפשר חשיבה מחוץ לקופסא ושבירת המתודות המסורתיות לפתירת בעיות. באמצעות הוצאת המשתתפים מסביבת העבודה היומיומית שלהם, ה-Greenhouse מעודד פיתוח רעיונות חדשים, מחזק את התקשורת הבינאישית ומאפשר בדיקה מהירה של הפתרונות המוצעים.

אנו מזמינים אתכם לבוא ולהתנסות במפגש חווייתי עם מיטב מומחי התוכן שלנו – מפגש שתזכרו זמן רב וייתן לכם ערך מוסף אמיתי.



Every project has its own
unique personality. *What's yours?*

Thank you!

www.deloitte.co.il

Deloitte Brightman Almagor Zohar is one of Israel's leading professional services firms, providing a wide range of world-class audit, tax, consulting, financial advisory and trust services. Through 78 partners and directors and approximately 1000 employees the firm serves domestic and international clients, public institutions and promising fast-growth companies whose shares are traded on the Israeli, US and European capital markets. The firm is a fully integrated member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in 154 countries, Deloitte brings world class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's more than 200,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence. Deloitte's professionals are unified by a collaborative culture that fosters integrity, outstanding value to markets and clients, commitment to each other, and strength from diversity. They enjoy an environment of continuous learning, challenging experiences, and enriching career opportunities. Deloitte's professionals are dedicated to strengthening corporate responsibility, building public trust, and making a positive impact in their communities.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

© 2015 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

