

Deloitte.

# ה-סירקטוריון היחידה לשירות

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



רבעון שני, 2017

על מנת לסייע לכם בהיערכות לדיוני הדירקטוריונים ו/או "להניע" מהלכים חדשים וחשובים בארגונכם, אנו שמחים להזמין אתכם לדון איתנו בפגישה אישית, בנושאים השונים המוצגים בניוזלטר.

# בוער

## על סדר היום



### תרבות ארגונית והקשר בינה לבין ערך עסקי

#### האם תזהו תרבות ארגונית מרעילה?

תרבות ארגונית היא סביבה שניתן בקלות לחוש בה אך קשה למדוד אותה בכלים מדויקים. היא מורגשת מרגע הכניסה בדלתות הארגון במפגש הפיזי עם המשרדים, העובדים או ממשק הלקוח, ועם זאת לא תמיד ניתן לשים את האצבע במדויק על המרקם הארגוני אליו נחשפנו.

למרות שבעשור האחרון כל פרשייה ארגונית משמעותית נוררת פרסום רגולציה חדשה, הפרשיות ממשיכות להיערם. הדבר מערער את אמון הציבור בכוחה של הרגולציה להשפיע על התנהלותן של חברות ופוגע בתדמית הציבורית של גופים עסקיים רבים. ככל שמתעמקים בפרשיות ובסקנדלים תאגידיים שקרו, מבינים כי בבסיס כל מערך הממשל התאגידי והבקרה הפנימית עומדת לא אחרת מאשר התרבות הארגונית. מאחר ותרבות ארגונית מתפתחת ומשתנה לאט, בכדי לשנותה יש לשים עליה דגש בכל רבדי הארגון ולהבטיח אמונה אמיתית של הדירקטוריון וההנהלה כי תרבות ארגונית והפגנתה על ידי אחרון העובדים הינה ערך עליון ונכס ארגוני חשוב שיש לטפחו.

מסקר שנערך בקרב עובדי ארגונים גדולים בעולם עולה כי:



כאשר ארגון מתמקד בתרבות ארגונית, הוא בדרך כלל עושה זאת משתי נקודות מבט אלטרנטיביות:

- הארגון שואף לבנות תרבות ארגונית שתתמוך באופן מיטבי באסטרטגיה העסקית שלו.
- הארגון בוחן את הסיכונים הנובעים מתרבות ארגונית קיימת ומיישם מענה לאותם סיכונים.

ניתן למנות מספר סיבות לכך שארגונים מובילים בעולם החליטו לבחון את התרבות הארגונית שלהם ולהתמקד בה כנושא מרכזי באחריות הדירקטוריון, אך דבר אחד ברור: בעבר עסקו ארגונים בנושאים כגון אתיקה ארגונית, יושרה וערכים בגלל דרישות רגולטוריות. כיום הסיבה היא אחרת.

בשנת 2014 כתב וורן באפט להנהלת Berkshire Hathaway:

## “תרבות, יותר מכל ספרי הנהלים, היא זו שקובעת את התנהגות הארגון.”

אם כן, כיצד נראית תרבות ארגונית בריאה? תרבות ארגונית בריאה היא תרבות ממוקדת ניצחון, כזו המעודדת להשגת יעוד הארגון והמטרות האסטרטגיות שלו. תרבות ארגונית בריאה מייצרת אנרגיה, התלהבות וחדשנות מתמדת. במילים אחרות, תרבות ארגונית בריאה היא הברק שבעיני עובדי הארגון – מהבכיר ביותר ועד לזוטר ביותר.



### נושאים לדיון בישיבה:

- כיצד הדירקטוריון בו אתם חברים מעריך את התרבות הארגונית בארגונכם?
- האם נושא התרבות הארגונית עולה לדיון בישיבת הדירקטוריון? במידה וכן, האם המידע שהדירקטורים מקבלים במסגרת זו הינו מידע איכותי המורכב מנתונים כמותיים ואיכותניים?
- האם הדירקטוריון מפעיל את מבקר הפנים כרעו הארוכה על מנת לבחון את התרבות הארגונית בארגון?

# חם

## על סדר היום

### ללמוד מאחרים



#### פרקטיקות מובילות בהתנהלות דירקטוריונים בעולם

בתחילת שנת 2017 התפרסמו תוצאות סקר מקיף בנושא פרקטיקות הנהוגות בדירקטוריונים המובילים בעולם, המתבסס על תשובותיהם של חברי 189 דירקטוריונים ממדינות שונות. הסקר נערך פעם בשנתיים על ידי פירמת Deloitte העולמית ובשיתוף עם ארגון הממשל התאגידי (Society of Corporate Governance).

**בחרנו להביא את תמצית התובנות המרכזיות העולות מהסקר, על מנת להציג אמות מידה מקובלות בדירקטוריונים המובילים בעולם:**



**64%** מהדירקטוריונים הוסיפו דירקטור חדש להרכב הדירקטוריון, בשנת 2016. זאת בהשוואה ל-50% מהדירקטוריונים בשנת 2014.



**9 שנים** הינו פרק הזמן הממוצע של כהונת הדירקטורים.



**מעל 25%** מהדירקטוריונים מינו אישה לדירקטורית במהלך 2016. ב-38% מכלל החברות וב-56% מהחברות הנדולות (בעלות שווי שוק של 10 מיליארד דולר ומעלה) שהשתתפו בסקר, מכהנות לפחות 3 נשים כדירקטוריות.



**שלושת הסיכונים המרכזיים** בהם עסוקים הדירקטוריונים הינם – סייבר, סיכונים פיננסיים או משפטיים, וסיכוני מוצר.

כמעט **60%** מהחברות הגדולות **נותנות גילוי ליותר מהנדרש מבחינה רגולטורית בדוחות התקופתיים שלהן.**



**כ-14%** מהדירקטוריונים הוסיפו **חבר חדש לדירקטוריון בעל מומחיות בתחום הסייבר.**



**כ-60%** מהחברות **מדווחות על ביצועים בתחום הקיימות** – רובן באמצעות דוחות ייעודיים (דוגמת דו"ח קיימות על פי כללי GRI).



שלושת תחומי ההתמחות המבוקשים ביותר אצל **חברי הדירקטוריון החדשים הם:**

**ניסיון מגזרי, ניסיון כמנכ"ל בפועל**

**ומומחיות פיננסית.** בחברות מוטות טכנולוגיה ושירותים פיננסיים במקום הראשון נצרכת מומחיות טכנולוגית.



נושאים לדיון בשיבה:

- כחלק מהערכת האפקטיביות של הדירקטוריון, אנו ממליצים לבחון את עצמכם מול אמות מידה מקובלות אלו, תוך בחינת הרלוונטיות שלהן לחברה בה הנכם מכהנים כדירקטורים.

eth  
TECHNO  
refresh  
SUSTAINAB  
board compos  
CYBERSECURITY/PR  
shareholder act  
director elect  
CEO SUCCESSION PLA  
COMPLIANCE board le  
CRISIS meetings  
minorities  
AGE LIMITS  
MAJORITY VOTING  
SHAREHO  
COMPEN  
board cor  
STRATE  
board e  
dive

# חם

## על סדר היום

### נשים בדירקטוריון



בחודש האחרון פרסמה פירמת Deloitte העולמית את הסקר השנתי בנושא נשים בדירקטוריון לשנת 2017. במסגרת הסקר נבחנים מידי שנה נושאים הקשורים לכהונת נשים בדירקטוריונים ובהנהלות מ-64 במדינות בעולם, כאשר מסקנותיו מצביעות על מגמות מעניינות בתחום. בחרנו להציג את תמצית התובנות העולות מהסקר, בדגש מיוחד על השוואה למצב בישראל.

**4%** בלבד נשים ממלאות מתפקידי המנכ"לים ויו"ר הדירקטוריונים בעולם.



**15%** מחברי הדירקטוריון של חברות בעולם הן נשים, עלייה קטנה ביחס לשנה שעברה (12%).



המגזרים המובילים:

**18%** נשים בדירקטוריון מגזר מוצרי הצריכה.



**15%** נשים בדירקטוריון מגזר האנרגיה והמשאבים.



**14%** נשים בדירקטוריון המגזר הפיננסי.



בצפון אמריקה, כ-**15%** מחברי הדירקטוריונים של כלל החברות הן נשים.



**4%** מבעלי תפקידי יו"ר הדירקטוריון מאויישים על ידי נשים.



המגזרים המובילים:

**20%** מגזר המדיה והטלקום.



**20%** מגזר הטכנולוגיה.



**20%** המגזר הפיננסי.



בישראל, ייצוג הנשים מעט גבוה יותר מהממוצע העולמי. בקרב כלל החברות בארץ, נשים מהוות כ-**21%** מהדירקטורים (עלייה של כ-**4.5%** משנה שעברה).



כ-**25%** מכיסאות הדירקטורים וכ-**12%** מתפקידי יו"ר הדירקטוריון בקרב חברות ת"א.



**10%** מבעלי תפקידי יו"ר הדירקטוריון מאויישים על ידי נשים. (עלייה של כ-5% משנה שעברה) וכ-**7%** מהמנכ"לים.



המגזרים המובילים:

**25% נשים בדירקטוריון**   
מגזר מוצרי הצריכה.

**24% נשים בדירקטוריון**   
המגזר הפיננסי.

**23% נשים בדירקטוריון**   
מגזר מדעי החיים והבריאות.

**כ-21%** באירופה,  
מחברי הדירקטוריונים  
של כלל החברות הן  
נשים.



**4.5%** מבעלי תפקיד  
יו"ר הדירקטוריון  
מאויישים על ידי נשים.



**במדינות המספקות תנאים סוציאליים מהמיטיבים בעולם, ובמיוחד תנאי העסקה ייחודיים לנשים דוגמת חופשת לידה ממומנת וארוכה, ניכר שיעור נשים גבוה בדירקטוריונים:**



**29%**

נשים בבלגיה  
ובדנמרק



**30%**

נשים בפינלנד  
ובאיטליה



**34%**

נשים בצרפת



**46%**

נשים בנורווגיה



**33%**

נשים בשוודיה


**ניכר כי בארגונים בהן נשים מכהנות בתפקידי הנהלה בכירים, הן מחזיקות בכמעט כפול מושבי דירקטוריון ביחס לחברות בהן נשים אינן מכהנות בתפקידים הנהלה בכירים.**



**15%**



**29%**


**בצפון אמריקה כ-29% מהדירקטוריון מורכב מנשים**   
בחברות בן יו"ר הדירקטוריון או המנכ"ל היא אישה, לעומת כ-**15%** בלבד בחברות בהן יו"ר הדירקטוריון או המנכ"ל הוא גבר.



**24%**



**34%**

**באירופה כ-34% מהדירקטוריון מורכב מנשים**   
בחברות בן יו"ר הדירקטוריון או המנכ"ל היא אישה, לעומת כ-**24%** בלבד בחברות בהן יו"ר הדירקטוריון או המנכ"ל הוא גבר.

\*הנתונים הנוגעים לישראל נשלפו מנתוני הרשות לניירות ערך.



**נושאים לדיון בישיבה:**

- היכן עומד הדירקטוריון בו הנכם מכהנים בנושא שילוב הנשים? האם נושא זה נבחן אי פעם על ידי הדירקטוריון?
- בדירקטוריונים בהם תמהיל הדירקטוריון אינו מאוזן מבחינה מגדרית, האם ניתן דגש לנושא בעת בחירת מועמדים חדשים?



**לחצו כאן לצפייה בסקר המלא.**

# היחידה לשירות הדירקטוריון



נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון בניוזלטרם הבאים.  
למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם היחידה לשירות הדירקטוריון:

רו"ח אירנה בן יקר  
שותפה,

מנהלת היחידה לשירות הדירקטוריון

052-5838634

ibenyakar@deloitte.co.il



## ידידותי לסביבה

לקבלת הניוזלטר והתכנים של היחידה לשירות הדירקטוריון בדוא"ל, ניתן ליצור קשר עם  
נעה טאובמן בכתובת ntaubman@deloitte.co.il או בטלפון 073-994555



אין להסתמך על תוכן חוברת זו ולא על עשות בה שימוש מבלי לקבל עצה מקצועית מתאימה שכן אין מטרת החוברת אלא לתת רקע  
כללי לנושאים המוזכרים בה | למען הסר ספק יובהר, כי אין האמור בחוברת זו מהווה ייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר ולא תחליף לייעוץ  
משפטי או ייעוץ מקצועי אחר.

[www.deloitte.co.il](http://www.deloitte.co.il)

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

© 2017 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.