

Deloitte.

היחידה לשירות ה-סירקטוריון

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



רבעון שני, 2018

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

תיאוריית הקשר - מטפחים קשרים עם בעלי העניין

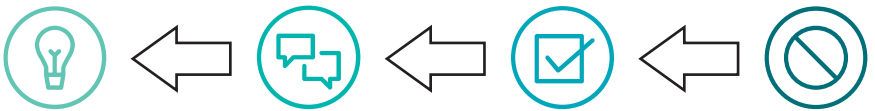


66% מהמשקיעים אומרים כי הם חייבים לרכוש אמון בדירקטוריון של חברה לפני שימליצו להשקיע בה או לפני שישקיעו בה בעצמם (לפי סקר של Edelman Trust Barometer לשנת 2017). לדעת המשקיעים, שקיפות בתהליכי קבלת החלטות של הדירקטוריון וניהול נכון של היבטי ממשל תאגידי, חברה וסביבה יכולים לבסס את האמון הזה.

בניגוד להגדרה המתמטית על פי חוק ניירות ערך, הקובעת כי בעל עניין הוא מי שמחזיק שיעור של למעלה מ-5% מהון המניות המונפק של חברה ציבורית, או בעלי מניות המחזיקים ב-5% ומעלה מכוח ההצבעה של החברה, או בעל המניות הרשאי למנות דירקטור אחד או יותר או את מנכ"ל החברה, **בעלי העניין (stakeholders) הם למעשה כל מי שמושפע ומשפיע על התנהלות התאגיד, לרבות הרגולטור, עובדים, ספקים, משקיעים, לקוחות והציבור הרחב.**

התקשרות שקופה ופתוחה עם בעלי העניין של החברה מאפשרת לפתח, לחזק ולהגן על "הרישיון החברתי" של הארגון לפעול. שקיפות ופראקטיביות במערכת היחסים מול בעלי העניין מאפשרות לחברות לייצר לעצמן את ה"רישיון החברתי" לפעול. ניתן להביא דוגמאות רבות לחברות שאבדו את הרישיון החברתי לפעול - לרוב לאחר משבר שלא נהל ובמקביל חברות שהרישיון החברתי שלהן הינו בסטטוס המיטבי בו בעלי העניין סומכים על הארגון ופועלים לצדו ליצירת ערך משותף.

ניתן להדגים את המצבים השונים בהם מצוי "הרישיון החברתי" על פי הסרגל הבא:



היעדר רישיון חברתי
בעלי העניין לא "מאשרים" את פעילות הארגון ופועלים להפסיקו.
לדוגמא חברות הימורים, חברות שמנצלות אוכלוסיות מוחלשות ככח עבודה זול.

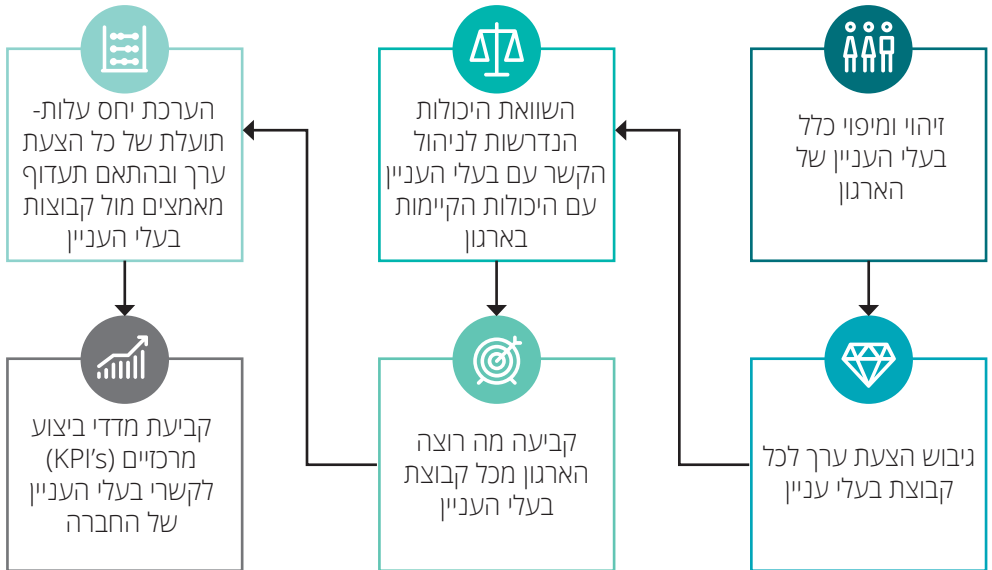
קבלה ולגיטימציה
בעלי העניין מסכימים או מוכנים להכיל את פעילות הארגון בשוק.
לדוגמא חברות המספקות תשתיות חיוניות (כגון השמל, אנרגיה וכו') אך פוגעות בסביבה (לעיתים על פי תפישת הציבור בלבד).

אישור חברתי
בעלי העניין תומכים בפעילות הארגון, שנתפס כמהימן.
רוב החברות במשק נמצאות במדרגה זו.

ערך משותף
בעלי העניין סומכים על הארגון ופועלים לצדו ליצירת ערך משותף.
ארגונים כמו צה"ל, כבאות והצלה, חברות עסקיות כגון Google, Waze ועוד.

ניהול יחסים עם בעלי העניין בצורה פרואקטיבית ושקופה יאפשר לארגון להתקדם לעבר המדרגה "ערך משותף", אשר בה לא יוכל לייצר ערך גבוה יותר אלא גם ייהנה מ"קרדיט" בעת משבר, רוב החברות מתחילות לדבר עם מחזיקי העניין רק כשקורה משבר ואז סבלנותם אינה גבוהה.

את היחסים עם בעלי העניין ניתן לנהל על פי השלבים הבאים:



ומה קורה בישראל?

סקר "מעלה" של מכון המחקר GlobeScan לשנת 2018 ניתח את ציפיות הציבור הישראלי מעסקים וארגונים בארץ והראה כי:

ב-4 השנים האחרונות חלה עלייה של 21% בהיקף הישראלים הסומכים על חברות ישראליות גדולות (46% בשנת 2018 ביחס ל-25% בשנת 2014). עסקים קטנים נהנים מאמוןם של 51% מהישראלים.

מה מביר את אמון הצרכנים בארגון על פי אותו הסקר:

- מידע לציבור כיצד לצרוך את השירותים/המוצרים
- פרסום מידע שקוף ומלא על פעילות החברה
- קליטת עובדים מכלל מגזרי החברה
- העלאת שכר עובדים בדרגות נמוכות
- דאגה לבטיחות ובריאות הציבור על ידי שיפור מוצרים ושירותים
- שמירה על איכות הסביבה ותרומות
- שיתוף פעולה עם ארגונים חברתיים וסביבתיים

נושאים לדין בישיבה



- האם הארגון מיפה את מחזיקי העניין העיקריים שלו (מעבר לאלו המוגדרים בחוק ניירות הערך) וזיהה מהו הערך לו הם מצפים?
- באיזו מידה הדירקטוריון מודע לפעולות הניהול (או אי הניהול) של מחזיקי העניין השונים? (דירקטוריונים מובילים מקימים ועדות ייעודיות לפיקוח על פעילות מול מחזיקי העניין השונים כחלק מניהול הסיכון הטמון ביחסים עם בעל עניין)
- מהי מידת המודעות הקיימת בקרב ההנהלה והדירקטוריון לנושא ניהול יחסים עם מחזיקי העניין כמדד ביצוע לכל דבר?

חם על סדר היום

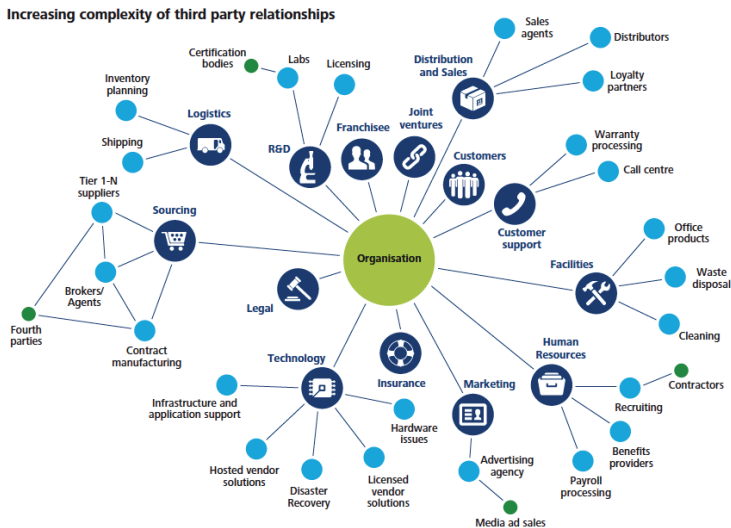
ניהול סיכונים לא רק בתוך הבית



במהלך השנים העלינו בניוזלטר זה את נושא ניהול הסיכונים פעמים רבות ולמרות העיסוק המוגבר בנושא כאן ובמקורות המידע השונים, הבשלות של רוב הארגונים בישראל בתחום זה עדיין נמוכה. הדבר בא לידי ביטוי בכך שרוב הארגונים מסתפקים בביצוע סקר סיכונים מסוים על בסיס תקופתי וחלקם אף מפקים "תכניות הפחתה" לסיכונים שזוהו בעוד שמושגים כמו "מדיניות הסיכונים", "תאבון לסיכון" ו"קיבולת הסיכון" עדיין לא שגורים בפייהם של המנהלים והחיבור בין ניהול עסקים יום יומי לניהול סיכונים מתודי רחוק מאוד מלהתקיים.

בארגונים בעולם הבשלים מבחינת ניהול הסיכונים, המונח ERM - Enterprise Risk Management התרחב כבר למונח EERM - Extended Enterprise Risk Management המדבר על ניהול סיכונים הנובעים מממשק עם צדדים שלישיים - כגון שותפים עסקיים, רגולטור, ספקים, לקוחות, מפיצים ועוד. במהלך שנת 2018 ביצענו מחקר עולמי בקרב של כ-1000 משתתפים המתפרס על 15 מדינות והתמקד בניהול סיכוני צדדים שלישיים והאתגרים הקשורים בכך.

ארגון משתרע (Extended Enterprise) הינו האקוסיסטם בו פועל הארגון מחוץ לגבולותיו המוצג בתרשים מטה:



מטבע הדברים במקביל ליתרונות מובהקים של ניהול משתרע כגון צמצום עלויות, גישה לידע ויכולות אשר אינן קיימות בארגון, גמישות עסקית (business agility) ועוד, ניהול זה מעלה סיכונים שלא היו קיימים בטרם כניסה למודל עבודה משתרע.

המחקר כאמור מרכז את המגמות העיקריות בכל הקשור לניהול סיכונים במודל המשתרע. להלן ממצאיו העיקריים:

55% מהמשיבים מזהים עלייה הדרגתית בסיכונים הנובעים מצדדים שלישיים. 11% מגדירים סיכונים אלה במגמת עלייה משמעותית.



42% מזהים בארגונים שלהם את הסיכון המיוחס לתלות אסטרטגית בגורם חיצוני. 11% מגדירים סיכון זה כמשמעותי לארגון.



49% מזהים את ההשפעה של הרגולציה המשתנה כסיכון משמעותי לארגון.



ענפי המשק

הנובעים מצדדים שלישיים הינם המגזר הציבורי (35% הטמיעו מתודולוגיות לניהול סיכונים צדדים שלישיים) מדעי החיים (24%) ותעשייה ומוצרי צריכה (19%).



48%

מהמשיבים מאמינים כי ניהול סיכוני צדדים שלישיים יאפשר צמצום עלויות והגדלת אפקטיביות. בכל הקשור לניהול צדדים שלישיים ובמקביל 26% מהמשיבים מרנישים כי ניהול סיכוני צדדים שלישיים מאפשר להם להתמודד ביתר יעילות עם מצבי אי וודאות ובמקביל 21% מהמשיבים זיהו את ניהול סיכוני צדדים שלישיים כהזדמנות להעלאת הכנסות (למשל באמצעות זיהוי ערוצי הכנסה לא מדווחים).



נושאים לדיון בישיבה



- האם במסגרת מנגנוני ניהול סיכונים הקיימים בארגונכם ישנה התייחסות לצדדים שלישיים?
- עד כמה קיימת בדירקטוריון הבנה לגבי סיכוני צדדים שלישיים?
- מהו הערך שהארגון יכול להפיק מניהול סיכוני צדדים שלישיים?

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

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 for a more detailed description of DTTL and its member firms.

© 2018 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.