

Deloitte.



היחידה לשירות ה-רקטוריון

כל מה שצריך לדעת לקראת
ישיבת הדירקטוריון הבאה

רבעון שלישי, 2015

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



הסוד הוא לא לחכות שהסערה תעבור, אלא ללמוד לרקוד בגשם

על חוסר יציבות בשוקי העולם ואיך הוא קשור
לתפקיד הדירקטוריון



אמצע - סוף הרבעון הנוכחי התאפיינו בחוסר יציבות משמעותי בשווקים הגלובאליים והמקומיים - תנודות גדולות במחירי הנפט והסחורות, בשערי ניירות ערך ובשערי החליפין. בחלק מהמקרים מדובר במגמה שנמשכת זה תקופה (כמו בדוגמת הנפט) ובחלק מהמקרים מדובר בתנודות פתאומיות אך בעלות השפעה מהותית.

התרחשויות אלה מחדדות את הצורך בניהול שוטף מחד ופיקוח הדוק של הדירקטוריון מאידך. ההשפעה של אותן תנודות על עסקיהן של חלק גדול מהחברות הינה משמעותית ולעיתים אף קריטית. במקרים מסוימים מדובר בהשפעה על חומרי הגלם ושרשרת האספקה, ובמקרים אחרים, ההשפעה הינה על פורטפוליו ההשקעות בניירות ערך. בחברות הפועלות בסביבה רב מטבעית ההשפעה יכולה להיות רב מערכתית.



סרקו לאיזור "היחידה לשירות"
הדירקטוריון" באתר Deloitte Israel



חוסר היציבות מעלה את הצורך בניהול סיכונים מושכל ויכולת קבלת החלטות במצב של אי וודאות. מחקרים בעולם מראים שהסיבות העיקריות לכישלון בניהול חברות או בהיווצרות של משבר פיננסי הינן:

- 1 התבססות החלטות על הנחות לא נכונות
- 2 חוסר ערנות ניהולית (ובעברית "יהיה בסדר, אין מה לדאוג")
- 3 התייחסות קלת דעת לקצב התפתחות המשבר
- 4 כישלון בזיהוי קשרים הדדיים (כיצד אירוע מסוים חיצוני כביכול יכול להשפיע על הארגון)
- 5 חוסר מחשבה על "מה יכול להשתבש" (ניתוח תרחישים בעלי השפעה הרסנית והיערכות מוקדמת אליהם)
- 6 הסתמכות על מקורות מידע לא אמינים ולא איכותיים
- 7 שולי בטחון לא מספיקים (לדוגמא מינוף גבוה ונדילות נמוכה שמשאירים טווח אפס לטעויות)
- 8 התמקדות בעיקר בטווח הקצר
- 9 כישלון בלקיחת "סיכונים נכונים" (לא ניתן להימנע מהסיכונים, אבל חשוב להתמקד בלקיחת סיכונים שהסיכוי הטמון בהם גבוה ביחס לאחרים)
- 10 חוסר במשמעת תפעולית (ואם זה נכון בעולם זה נכון שבעתים בישראל)

כל האמור לעיל מעלה מחדש את החשיבות שבניהול סיכונים, כחלק ממהלך העסקים השוטף ובתוך זה גם את הצורך ברענון סקר הסיכונים הקיים בחברה.

נושאים לדיון בישיבה



- האם בדירקטוריון בו הנך מכהן הוצגו ההשלכות של התמודדויות בשווקים על החברה?
- האם סקר הסיכונים שנעשה בארגון משקף את הסיכונים הקשורים לשווקים ולמטבעות?
- האם הפעולות המבוצעות על ידי ההנהלה להתמודדות עם חוסר היציבות הן מספקות ומגייסות הבקרה הנדרשת מצד הדירקטוריון בתקופת חוסר היציבות?



רחוק מהעין, רחוק מהלב?

ניהול סיכוני מיקור חוץ



לא מנהלות את הסיכונים המיוחסים לצדדים שלישיים ובנויות על כך שהן "מכוסות" על ידי הסכמי השירות או שיתוף הפעולה עם אותם צדדים שלישיים. האמנם?

ככל שמיקור חוץ נהיה פופולרי יותר, כך עיני הרגולטורים והציבור רגישות יותר להפרות אתיות ואי עמידה בדרישות רגולטוריות. לכן, חשוב לתת את הדעת לא רק לעסקי החברה, אלא גם עם מי ובאמצעות מי היא עושה אותם. בשנים האחרונות ניתן דגש לנושאים דוגמת ערכי הליבה של החברה, התכנית האתית ותכניות ציות. זה נכון גם במגזר הפיננסי ובמגזר מדעי החיים, בהם נושא הציות הוא נושא וותיק מאוד על סדר היום, אך גם במגזרים אחרים. בחברות רבות מונה קצין ציות, שאחראי על ציות לחוקים ותקנות, אכיפה פנימית ועוד, אך לרוב, אותו קצין ציות מתקשה להתמודד עם ניהול צדדים שלישיים והבאתם לאותה רמת בקרה וציות הנהוגה בחברה. פגיעה בלקוח כתוצאה מטעויות של הצד השלישי (שירות טכנאי שגרם לדליפת גז או קבלן משנה שעובדיו נפגעו באתר בנייה של החברה) לא תמיד נתפסת "באחריות" החברה שהמוצר או השירות מזוהים עמה. אך עם זאת, הפגיעה במוניטין כתוצאה ממקרים אלו היא בלתי נמנעת.

מיקור חוץ של פעילויות הארגון אינו נושא חדש בפני עצמו. זה עשרות שנים חברות רבות מעבירות חלק מהפעילויות שלהן לצדדים שלישיים, להם נהוג לקרוא בשמות שונים ומשונים - קבלני משנה, לשכות שירות ועוד.

מה שכן השתנה - זה ההיקף בו נהוג כיום להסתמך על צדדים שלישיים בפעילות העסקית היום יומית. חברות רבות "מייצאות" החוצה פעילויות שוטפות כביכול, כגון הכנת משכורות ושכר, חשבות, ניהול מערכות מידע ואבטחה, ביקורת פנים ועוד. נשאלת השאלה האם הסתמכות על צד שלישי באמת מקלה על ניהול החברה, או שמא הסיכון הכרוך בביצוע פעילות עסקית שוטפת על ידי גורם "זר", טומנת בחובה סיכונים שלעיתים לא מנוהלים כיאות.

במהלך המשבר הפיננסי האחרון, חברות רבות בחרו משיקולי עלות - תועלת, להעביר חלק מפעילותן העסקית למיקור חוץ. במקביל לכך, במגזרים מסוימים נהוג להעביר למיקור חוץ חלק מפעילויות הליבה של החברה, כגון הפצת מוצרים ושירותים (במגזר ההיי-טק, מגזר הציוד הרפואי והתרופות ומגזר המסחר והשירותים), אדריכלות, תכנון ובנייה (במגזר הנדל"ן), הרכבת מוצרים וייצור (מגזר ההיי-טק ומגזר התעשייה) ועוד.

לא ברור האם החברה שמחליטה להעביר למיקור חוץ חלק מהפעילות העסקית שלה, אכן מודעת לחשיבות שבניהול סיכונים בהקשר הזה. אנו מוצאים כי בהרבה מקרים החברות



כרוב הארגונים מנוהל הסיכון המיוחס לצדדים שלישיים באופן ספורדי. לדוגמא: בסקטור הפיננסי נהוג כי הסיכון המיוחס לשיתוף מידע רגיש, מנוהל על ידי פונקציית ה-IT, ובתעשיית המזון ניהול הסיכון שבמוצר פגום, יהיה באחריות בקר האיקות. למרות שניהול הסיכונים האמור הינו חשוב, וטוב עשה מי שהקדים לטפל בו, רוב הארגונים לא השכילו לבחון את הסיכונים המיוחסים לצדדים שלישיים ולנהלם בראייה הוליסטית לרחוב הארגון.

איך מנהלים סיכוני צד ג' ארגונים מובילים פיתחו את המתודולוגיה הפראקטיבית הבאה:

הכנסת פרקים בחוזה התקשרות עם צד ג' הודן בערכי הליבה ועקרונות אתיים החשובים לארגון

ייזום של בדיקות ומבדקים אצל הצד השלישי על מנת לוודא כי הסיכונים שזוהו אכן מנוהלים**

פניה אקטיבית בשאלונים מובנים לצדדים השלישיים לקבלת התייחסותם לאותן סוגיות רגישות המזוהות עם סיכון*

זיהוי שלבים בתהליך העסקי מהם יכול לנבוע סיכון לחברה - what can go wrong?

מיפוי הגורמים עמם החברה "עושה עסקים"

* הרבה חברות ישראליות העובדות מול ארגונים גלובליים גדולים חוות את השאלונים הללו על בסיס תקופתי
** פעילות זו תלויה בחסי הכוחות העסקיים והיתרון לגודל לצד היוזם את המבדק

נושאים לדיון בישיבה



- האם החברה בה הנך מכהן נוהגת להשתמש במיקור חוץ בפעילויות ניהוליות או בפעילויות הליבה? ובמידה וכן - האם קיים בחברה מנגנון זיהוי לאותם צדדים שלישיים כגון קצין ציות, יועץ משפטי פנימי וכד'?
- האם נעשה אי פעם מיפוי של הסיכונים המיוחסים לצדדים שלישיים?
- האם חברי הדירקטוריון מודעים לסיכוני צד ג' הרלוונטיים לחברה?
- האם סיכוני צד ג' של החברה מנוהלים?

ראה עוד בנושא הציות תחת "מתחמם על סדר היום"



ציות זו לא מילה גסה

סקר ציות עולמי 2015



בעולם של פעם, המילה ציות צלצלה כמו משהו ששייך לעולם הפיננסי בלבד. בעולם של היום, ציות היא פונקציה נדרשת בכל חברה. אנו רואים יותר ויותר חברות שממנות קצין ציות שהינו פונקציה ייעודית בארגון, האמורה לקבוע את תהליכי העבודה בכל הקשור לעמידה בדרישות רגולטוריות רלוונטיות לארגון וכל הנגזר מהן. ברוב הארגונים קצין ציות הינו פונקציה בכירה בעלת נגישות ישירה לדירקטוריון ולהנהלה הבכירה.

מהו ציות? ציות הינו אוסף של תהליכים ופעולות הקיימים בארגון ומוטמעים בהתנהלות עסקית שוטפת שנועדו לוודא כי הארגון וכל אחד מעובדיו עומד בדרישות הרגולטוריות. דוגמאות נפוצות לפעולות ציות הינן: בדיקת רקע לקוח (Know Your Customer Procedure) שהינה פעולה בסיסית ביותר במניעת הלבנת הון, נוהל אירוח ומתנות לספקים שנועד למנוע שחיתות ושחוד, פעולות החשכה (Blackout periods) שנועדו לאסור מסחר בניירות ערך לאנשי פנים על מנת למנוע שימוש אסור במידע פנים, ועוד דוגמאות רבות שמבוצעות על ידי ארגונים מענפי המשק השונים, על מנת לוודא עמידה בדרישות שונות החלות על הארגון.



על פי סקר של Deloitte שנערך ב-2015, קיימים שלושה טרנדים מרכזיים בעולמות הציות בחברות מובילות בעולם והם:



המסקנה הינה חד משמעית - ככל שהעולם הולך ונהיה מפקח יותר (כן, כן.. זו אינה כבר נחלת המגזר הפיננסי בלבד), כך הולך ומעמיק הצורך בתכניות ציות מפותחות המתאימות לאופי ומורכבות הארגון - כאלה שלא נועדו רק להיות קלסר על המדף, אלא כאלה המוטמעות באופן פראקטיבי ואפקטיבי בתהליכים העסקיים ובפעילות היום יומית של החברה.

נושאים לדיון בישיבה



- האם בארגון שבו הנך דירקטור נעשות פעולות מסודרות לעמידה בדרישות אליהן הוא חשוף והאם מונה קצין ציות?
- האם התקיימה הכשרה לדירקטורים בנושאי הציות הרלוונטיים לחברה וכן לגבי האופן בו הם מנוהלים?
- האם מתקיים דיווח שוטף של קצין הציות לדירקטוריון פעם בתקופה?
- האם אתה כדירקטור רגוע כי תחום הציות בחברה מטופל באופן יסודי ומקיף?

נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון
בניוזלטר הבאים.

למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם היחידה לשירות הדירקטוריון:

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 בכתובת board@deloitte.co.il
או בטלפון 054-5953058

אין להסתמך על תוכן חוברת זו ו/או לעשות 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 או 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, 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.