

## המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



**רבעון רביעי, 2020**

על מנת לסייע לכם בהיערכות לדיוני הדירקטוריונים בתקופה מאתגרת זו, ועל מנת "להניע" מהלכים חדשים ומשמעותיים בארגונכם, אנו שמחים להזמין אתכם לדון איתנו בפגישה אישית בנושאים השונים המוצגים בניוזלטר.

# הנושאים החמים על שולחן הדירקטוריון לשנת 2021

כבכל שנה, Deloitte העולמית (Deloitte Global) מפרסמת סקירה מקיפה של הנושאים המרכזיים שיגיעו לפתחם של דירקטוריונים בשנה הקרובה. במסגרת הניוולטר הנוכחי, יוצגו מספר נושאים שאנו ממליצים למקד בהם את עבודת הדירקטוריון בשנת הפעילות הקרובה.



בין היתר, הניוולטר עוסק בנושאים שחשיבותם עלתה עשרות מונים לאור התהפוכות הרבות של שנת 2020.

עם ההבנה שהתפרצות נגיף הקורונה תשנה לטווח זמן לא ידוע את דפוסי העבודה, ציפיות המשקיעים, סדרי העדיפויות של ההנהלות הבכירות ומגוון רחב של פרמטרים נוספים, חשוב שהדירקטורים יעמידו את מכלול הסוגיות לנגד עיניהם בישיבות העבודה במהלך 2021. כך, יוכלו ארגונים להיות פרואקטיביים בהתמודדות שלהם עם האקוסיסטם החדש הנוצר סביבם, המורכב ממחזיקי עניין רבים ומגוונים.

## 01 איתנות מסוג חדש

התפרצות מגפת הקורונה המחשישה שאירועי קיצון עשויים להתמשם ללא אזהרה מוקדמת ובכל זמן נתון. על מנת לשרוד משברים מעין אלו ולהמשיך במגמות צמיחה "ביום שאחרי", יש לבצע בחינה מקיפה של משמעות הביטוי "איתנות" בהקשר של יכולת הארגון לצלוח משברים.



מגפת הקורונה חשפה מחד נקודות תורפה, ומאיך אזורים בהם הארגון עומד איתן למול האתגרים שהציבה המגפה, וכעת הזמן הנכון לעשות הפקת לקחים ולשקול צעדים להמשך – מהם השינויים שיש לבצע על מנת לשמר את האיתנות הארגונית באזורים בהם זוהה שהיא כבר קיימת? היכן יש לבצע שינויים בשיטות ותהליכי העבודה כדי להבטיח את ההמשכיות של הארגון במקרים דומים בעתיד? מובן שגישה תגובתית השואפת לאתר פתרון בשעת המשבר ולהתגבר על הבעיה איננה מספקת עבור דירקטוריונים האמונים על יצירת ערך ושימור מוניטין לטווח הארוך.

# עמודי התווך עליהם האיתנות הארגונית נשענת

## איתנות פיננסית

על הארגון להעריך את יכולתו להתמודד עם אירועים המשפיעים על נזילות, הכנסות ונכסים כמדד לאיתנות הפיננסית. אירועים אלו יכולים להיות כאלו המתרחשים בתדירות גבוהה, או אירועי קיצון חריגים המתגרים את הארגון.



## איתנות תפעולית

תבסס על יכולת הארגון להשתמש במשאבים הלא-פיננסיים על מנת לרכך זעזועים לשרשרת הערך. אירועים המתגרים את האיתנות הזו עשויים להשפיע על הביקושים למוצרי הארגון, על שרשרת האספקה, ההון האנושי, הפתרונות הטכנולוגיים בשימוש הארגון ואף על אתרי החברה.



## איתנות המוניטין הארגוני

על הארגון ליזום ולהגיב באופן פרואקטיבי למחזיקי העניין, ולחזק את המותג כמדד לאיתנות המוניטין הארגוני. זאת, באמצעות נקיטת פעולות המגבירות את האמון והיכולת של הלקוח להסתמך על הארגון לאורך זמן.

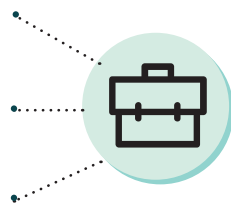


## נקודות לדין בדירקטוריון:

כיצד הארגון מודד את האיתנות שלו בשלושת נושאי הליבה החשובים לזעזועים חיצוניים?

האם וכיצד מדדי האיתנות עשויים לסייע לארגון להעריך את עצמו ביחס למדדי ביצוע אחרים הנמדדים ומוערכים דרך קבע?

אילו צעדים הארגון נוקט על מנת לנהל את סיכוני האיתנות של הארגון, והאם הארגון מוכן ל"ברבור השחור" הבא?



# 02 אסטרטגיות הון אנושי, אתיקה ועתיד עולם העבודה

ההון האנושי הוא הגורם המאפשר את יצירת הערך בארגון, ועל כן יש להטמיע אסטרטגיית הון אנושי אפקטיבית המקדמת את היעדים האסטרטגיים העסקיים של הארגון. מדובר לא רק על גיוס ושימור כוח אדם איכותי, אלא גם על היכולת לאפשר להם לבצע את עבודתם על הצד הטוב ביותר.



**המעבר של ארגון ממצב של "הישרדות" למצב של שגשוג תלויה באופן מובהק ביכולת הארגון להתייחס לכל המימדים השונים מהזווית האנושית תחילה.**

למשל, ניתן לשלב באופן אקטיבי בין אלמנטים של בריאות העובד לאופן שבו מעוצבות שגרות העבודה. מהלכים מסוג כזה עשויים לדרבן את העובדים להיות הגרסה הטובה ביותר של עצמם במהלך עבודתם.

בנוסף, ניתן לבנות צוותי עבודה הממנפים את הכלים הטכנולוגיים בשימוש הארגון לטובת ייעול היכולות האנושיות של מצבת העובדים. אלו יכולים לכלול למשל כלי שיתוף פעולה (collaboration tools), או שילוב טכנולוגיות בינה מלאכותית בשגרות העבודה התומכים בתהליכי קבלת ההחלטות.



מובן שלאור מגפת הקורונה, המגמות בעולמות ההון האנושי יכללו אלמנטים של אבטלה גואה, אך גם שינויים בשיטות העבודה והכלים שהארגון מספק לעובדיו כדי לבצע אותה בצורה איכותית. מכאן, שהדירקטוריון צריך לפקח על הטמעת אסטרטגיית ההון האנושי בארגון על פני מספר מימדים שונים.

## בין המימדים שניתן לבחון:

שילוב טכנולוגיות חדשות והשפעה שלהן על כוח העבודה והסביבה



מדדי היעילות של העובדים



העתיד התפעולי של העבודה (future of work) לאור מגפת הקורונה



האיזון בין כוח אדם זמני לאתגרים האתיים הנובעים מכך



## נקודות לדין בדירקטוריון:

כיצד הארגון מתכוון לשינויים המשמעותיים הצפויים להתממש בתפיסת העבודה מרחוק בידי העובדים וההנהלה הבכירה, והאם נעשו מהלכים להערכת השפעת שינוי דפוסי העבודה על הארגון?

מהי אסטרטגיית ההון האנושי של הארגון, והאם ישנו תכנון ברור לגבי שילוב טכנולוגיות חדשות בעבודה?

כיצד הארגון ערוך להתמודד עם שאלות ערכיות דוגמת היתירות של תפקידים מסוימים לאור כניסת טכנולוגיות משבשות לעבודה השוטפת של הארגון?



# 03 מגמות השיווק הגלובליות ב-2021



הציפיות של לקוחות ממותגים שונים נהיות גבוהות יותר ויותר. אלו כוללות, בין היתר, את הציפיה להתאמה בין משמעות המותג לערכים של הלקוחות, היכולת לסמוך על המותג, וחויית לקוח המאפשרת להיות חלק מתהליך יצירה מתמשך ולא רק להיות צרכן פסיבי של חזון של מישהו אחר.

## המגמות של 2021 צפויות להתמקד סביב שבעה עולמות תוכן מרכזיים

מגמות אלו שמות במרכז את הגורם היחיד שנותר קבוע בתקופה האחרונה – האדם. מותגים יצליחו ליצור אימפקט משמעותי ולנווט את תהליך הדיגיטציה של הסביבה העסקית, הכלכלית והחברתית ככל שיקפידו להמשיך להעמיד במרכז הסביבה הדיגיטלית והפיזית את האדם.





**חידוד תחושת המשמעות** – לקוחות יודעים מהם הערכים שלהם, אך על הארגון לחדד מהם ערכיו שלו, שכן לקוחות ייטו לכיוון עסקים עם ערכים הדומים לשלהם. ככל שלארגון ישנם ערכים ברורים יותר, כך הוא יצליח להתמקד בצרופה יעילה יותר כמנוף להצלחה בשוק.



**אגיליות** – מודלים עסקיים נאלצים לעבור שינויים בתדירות והיקפים משתנים כל העת, במיוחד לאור השנה המתגרת שזה עתה הסתיימה. אגיליות של ארגון בכלל, ומחלקת השיווק בפרט, הינה תפיסת עולם קריטית בתרבות הארגונית, המעמידה במרכז את הטכנולוגיות הדיגיטליות כגורמים המאפשרים לארגון להגיב טוב יותר לסביבות משתנות.



**שותפות** – לקוחות מקיימים שיח עם ארגונים יותר מאי-פעם – בין אם מדובר בסקירת מוצר או יצירת תוכן משמעותי עבור המותג. ה-Engagement עם הלקוחות הפך לדרך דו-סטריית, והלקוחות הופכים לשגרירי מותג באופן המצריך חשיבה על הדרך הנכונה והיעילה ביותר לשלב ולשתף את הלקוחות באסטרטגיית המותג של הארגון.



**חויית לקוח** – השנים האחרונות רידדו את ההיכרות של הארגון עם הלקוח לכדי כתובת מייל, עמוד במדיה החברתית, ואפילו כתובת אלמונית למשלוח המוצר. באמצעות היכרות מעמיקה יותר עם הלקוחות, העובדים ויתר מחזיקי העניין, ארגונים יכולים לייצר כלים ופתרונות שישפרו באמת את חיי האנשים, דרך חויית לקוח איכותית יותר.



**מיזוג (Fusion)** – האקוסיסטם החדש מאפשר לארגונים לסייע ללקוחותיהם באמצעות יצירת חוויות חדשניות, במיוחד דרך שותפויות חוצות-מגזרים. האתגר המרכזי הוא ביכולת של הארגון ליצור שותפויות עסקיות חדשות כחלק ממאמץ לאפשר מענה הוליסטי לצרכי הלקוח.



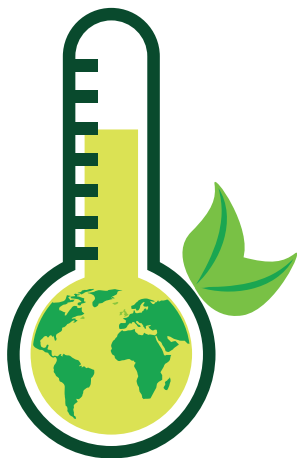
**אמון** – ידוע כי נדרשות שנים ארוכות לבנות אמון, אך רק שניות בודדות למוטט אותו, ואמון במותג נבנה על סמך ההבטחות הנלוות אליו. במיוחד בתקופות המורכבות ביותר, כאשר ארגונים מצליחים לעמוד ביעדים שהוצבו מראש, באופן העומד בציפיות – המותג בונה אמון. האתגר הוא לשים דגש משמעותי על צמצום הפער בין המסרים של הארגון ליעדים שהוא בסופו של דבר עומד בהם. ככל שפער זה יהיה קטן יותר, כך תימנע פגיעה במוניטין הארגון ובאמון במותג.



**הון אנושי** – מגפת הקורונה שינתה באופן משמעותי את שיטות העבודה והשפיעה רבות על תקציבים והיקפי כוח האדם בארגונים שונים. לדוגמה, מחלקות השיווק צריכות לשים דגש על דרכים להפוך את הנכס המשמעותי ביותר שלהן – ההון האנושי – לכוח אסטרטגי. טכנולוגיות שונות, ביניהן בינה מלאכותית, מאפשרות לאנשי שיווק להתמקד בחדשנות ויצירה של רעיונות גדולים ויצירתיים.

# 04 שינויי האקלים - ממשל תאגידי ודיווח

**התמה המרכזית של תקופתנו, למרות מגפת הקורונה, היא של שינויי האקלים וההשפעה ההרסנית שיש לו על הטבע.**



דוגמה לכך ניתנה בשלבים המוקדמים של המשבר, שהכתיבו צמצום משמעותי בהיקפי הזיהום בערים מרכזיות ברחבי העולם לאור הסגרים שיושמו.

אלו המחישו עד כמה התעשייה המודרנית יוצרת נזק סביבתי, אך גם איזה אפקט יכול להיות לצמצום שקול ומידתי בהיקפי הזיהום בהינתן תנאים שיאפשרו זאת. משקיעים, רגולטורים, ממשלות וצרכנים שמים דגש רב יותר על הנושא, וגם מובילי המגזר העסקי מקדמים אג'נדה של שינוי. התקווה היא לבחירות ירוקות יותר ככל שהכלכלה תיפתח לאחר סוף המגפה, בין אם בידי ממשלות, ובין אם בידי עסקים ולקוחות.

**חלק מרכזי בתהליך הינו בממשל התאגידי ופרקטיקות הדיווח בתחום ההשפעה הסביבתית של הארגון, ודירקטוריונים יכולים לנקוט במגוון צעדים על מנת להתאים את עצמם ליעדים "ירוקים" של התאוששות מהמשבר.**

**אלו כוללים:**

הטמעת ההבנה כי שינויים מרחיקי לכת נדרשים בטווח הבינוני והארוך.



וידוא כי הדירקטוריון מסוגל לקבל החלטות אפקטיביות על סמך מידע וההערכות המוצגות לו מטעם ההנהלה בנושאי ההשפעה הסביבתית של הארגון, במיוחד במסגרת הדיונים על אסטרטגיה ארגונית, שינויים עסקיים, סיכונים ובקורות. ניתן לשלב זאת באג'נדה של הדירקטוריון והועדות הרלוונטיות, ולכלול מדדים ספציפיים שיתמכו בכך.



רצוי כי חברי הדירקטוריון יקדישו זמן להרחבת הידע המצרפי של הדירקטוריון בכללותו בנושא שינויי האקלים, באופן שיסייע בפרקטיקות הדיווח בנושא זה.





# 05 גיוון והכללה

## השנים האחרונות ראו עלייה משמעותית בתפיסת החשיבות של נושא הגיוון וההכללה בגופי הממשל ובמצבת העובדים הכללית של חברות ציבוריות.

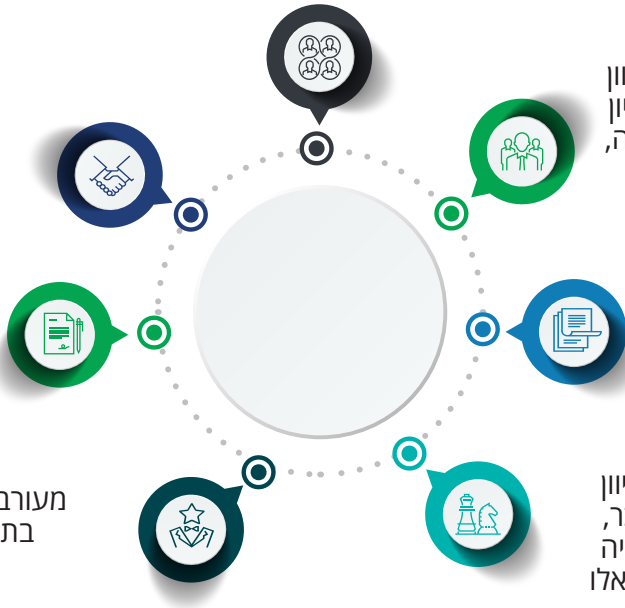
הציפיות של משקיעים ומחזיקי עניין אחרים - בכללם הציבור הכללי - הן להמשיך מגמות השיפור בתחום זה בהנהלות ובדירקטוריונים של כלל החברות. בישראל, חברות נבחרות בין היתר על היקפי ההכללה של אוכלוסיות הגיוון המקומיות - המגזר הערבי, המגזר החרדי, קהילת יוצאי אתיופיה, נשים בתפקידי הנהלה, בני +45, אוכלוסיית הלהט"ב, עולים חדשים ואנשים עם מוגבלות. בין הנושאים המתפתחים כסטנדרטים של Best Practice בתחום זה:

שימת דגש על תרבות של הכללה, במטרה למקסם את הערך של הון אנושי מגוון

יישום מדיניות גיוס הכוללת אלמנטים של קידום הכללה

פרסום מדיניות איסור אפליה בארגון

מעורבות ביוזמות מקומיות בתחום הגיוון וההכללה במקום העבודה



פרסום היקף הגיוון ברמת הדירקטוריון וההנהלה הבכירה, וכן לרוחב הארגון

פרסום פערי השכר בארגון

הגדרת יעדים לגיוון וצמצום פערי שכר, וקביעת אסטרטגיה לעמידה ביעדים אלו

## נושאים אפשריים לדיון בדירקטוריון והוועדות הרלוונטיות:

דיון במדיניות הגיוון וההכללה של הארגון, ובמדדי הביצוע לטווח הקצר והארוך בתחום זה בארגון

מיצד מבנה הדירקטוריון וההנהלה הנוכחיים משקפים את היעדים שהוצבו עבור גיוון בארגון?

אילו צעדים נלקחו בנושא פערי השכר בארגון, ומה המדיניות הרצויה לגבי פרסום ודיווח המדדים בתחום זה?



# 06 לקראת מדדים אחידים ודיווח תקופתי בנושא יצירת ערך בר קיימא



כיום, מצופה מארגונים להיות גורמים משמעותיים וחיוביים בחברה בה הם פועלים. משקיעים נוטים לדרוש מארגונים להתאים עצמם למדדי ESG (מדדי סביבה, חברה וממשל תאגידי), ומכאן שאחידות במדדי הדיווח היא הכרחית.

עבור דירקטוריונים, המדדים משקפים לא רק מחויבות ארגונית לנושאים אלו, אלא גם מאפשרים מעקב ופיקוח שוטף אחר העמידה ביעדים שנקבעו, באופן המהווה נדבך מרכזי בתהליך יצירת הערך של הארגון עבור מחזיקי העניין.

המדדים נחלקים לארבע עולמות תוכן – ממשל, סביבה, אנשים ושגשוג (Governance, Planet, People and Prosperity). מדדים אחידים בארבע עולמות התוכן הללו יאפשרו מדידה ותקשור אחידים ויעילים עבור חברות המעוניינות לדווח על השפעתן החברתית. דירקטוריונים יצטרכו לשקול האם המדדים המשמשים כיום את הארגון למדידת נושאי ה-ESG אכן מתמקדים בליבה העסקית, וכיצד הם מנוהלים. כמו כן, יש לתת את הדעת לאיכות והיקף המידע המוצג לדירקטורים.



מגמת השקיפות והגילוי במדדי ESG בעולם נמצאת גם במיקוד הרגולטורי בישראל ובאה לידי ביטוי בקול הקורא של הרשות לניירות ערך בישראל הבוחן את הצורך בדיווח זה עבור החברות הציבוריות בישראל. עידוד הדיווח בנושאי ESG נמצא גם על האג'נדה של המשרד לנושאים אסטרטגיים, אשר מוביל בחודשים האחרונים יוזמה לעידוד פרסום דוחות אחריות תאגידי בקרב חברות ישראליות.

אנו צופים כי מגמת השקיפות המוגברת בנושאי ESG תלך ותתגבר גם בשוק המקומי בשנים הקרובות וממליצים לכל החברות לאמץ את אמות המידה המקובלות בעולם לדיווח וליישר קו עם החברות המובילות שכבר עושות כך זה מספר שנים. אנו מאמינים כי דיווח אחריות תאגידית הינו צעד חשוב בדיאלוג המתמיד של כל חברה עם מחזיקי העניין שלה ואמצעי לחיזוק הקשר עמם.



## נושאי דיון אפשריים בדירקטוריון:

- כיצד נופי הממשל של הארגון משקפים את המדדים השונים של עולם הממשל (דוגמת הרכב דירקטוריון, עצמאות, ייצוג מחזיקי עניין)?
- האם ישנו תהליך ניהול מחזיקי עניין שוטף, הכולל מיפוי נושאים החשובים למחזיקי העניין השונים, וניהול קשר שוטף עמם?
- כיצד הארגון אוסף מידע ומדווח על השפעת פעילותו על הסביבה?
- האם וכיצד הארגון מדווח על נושאי גיוון והכללה, בריאות ובטיחות עובדים, ופיתוח כישורי עובדים?
- אילו מדדים מדווחים במסגרת נתוני תעסוקה ויצירת ערך (דוגמת היקפי גיוס עובדים, נתוני יצירת ערך אבסולוטיים, הוצאות מחקר ופיתוח, היקף תשלומי מיסים)?



# 07 מיקוד בנושאים חשובנאיים ונושאי דיווח

השלכות משבר הקורונה והפעולות למניעת ההתפשטות מציבות אתגרים משמעותיים על פלח רחב של תאגידים מדווחים בשוק ההון, הפועלים בענפים עסקיים שונים. אם בימי שגרה דיווחי התאגידים המיידיים והעיתיים נועדו לאפשר למשקיעים לעמוד על מצבו של תאגיד ועל כדאיות ההשקעה בו, קל וחומר שבעתות משבר כגון העת הנוכחית, המאופיינת באי ודאות משמעותית, לדיווחיים אלו חשיבות מיוחדת.



על כן, קיימת חשיבות במתן מידע מפורט, מדויק ובזמן אמת בדיווחי התאגידים המדווחים לציבור המשקיעים, בדבר השלכות משבר הקורונה על הפעילות העסקית. להלן מספר נקודות לדיון בדירקטוריון בהקשר זה:

**מוסכמת העסק החי** - יש לדון ולהציג את כל הנחות המפתח ושיקול הדעת שהופעל כדי לקבוע האם הנחת העסק החי מתקיימת במיוחד לאור המשבר הנרחב שפוקד את החברות.

01

**השפעת משבר הקורונה (covid 19) על עתיד החברה** - נדרש לוודא שבדוחות מובאים לא רק הגילויים הסטנדרטיים אלא גם הסברים נרחבים המניחים את הדעת לגבי השפעת משבר הקורונה על הסכומים המדווחים בדוחות וכיצד ישפיע על עתיד החברה.

02

**ירידת ערך נכסים** - בתקופה זו יותר מתמיד נדרש לשקול בזהירות את דרישות המדידה והגילוי שבתקן- IAS 36, וביניהם שיטות לבדיקת ירידת ערך, גילוי על הפסדי אשראי שהתרחשו ועוד.

03

**הכרה בהכנסה** - נדרש להתאים את המידע המדווח בדוחות על מנת לספק גילויים כמותיים ואיכותיים כדי לאפשר לקורא הדוחות להבין את הסכומים, האופי ואי זדאות בהקשר של ההכנסות. כתוצאה ממשבר הקורונה יש לבחון שינויים בתנאי החוזה שבוצעו לאורך התקופה? האם החברה משמשת כספק עיקרי או כסוכן? האם התקבולים צפויים להתקבל מהלקוחות או שקיימת אי זדאות לגבי יכולת הגבייה? ועוד.

04

**הפרשות והתחייבות תלויות** - בתקופה זו מוגשות תביעות רבות שנוגעות להפרות חוזי שכירות בעקבות סגירת המסחר במשך חודשים ארוכים או השפעות נוספות של משבר הקורונה. לכן, יש לבחון האם תביעות שהוגשו כנגד החברה מקבלות ביטוי בדוחות הכספיים בהתאם לכללי החשבונאות המקובלים? האם ניתן גילוי בגין תביעות שאינן עוברות את הסף הכמותי להכרה (יותר סביר שהתביעה תתקבל משלא תתקבל)?

05

**נדל"ן להשקעה** - במידה ולחברה נדל"ן להשקעה הנמדד בשווי הוגן, יש לבחון מהם השינויים שחלו בשווי ההוגן של הנדל"ן בתקופת הדיווח. שינויים בשווי יכולים לנבוע מגורמים רבים וביניהם שינוי בשיעור הריבית להיוון, פינוי של חלק מהשוכרים בנדל"ן, סגירה של חנויות/עסקים שמושכרים בנדל"ן למשך תקופה ממושכת, שינוי במחיר הנדל"ן באזור המדובר ועוד.

06

**חכירות** - מומלץ לבחון האם חלו שינויים בתנאי החכירה? האם נעשו וויתורים לחוכר בגין תקופות שהנכס החכור (כגון חנות שהייתה סגורה)? האם שונו התקופות לחכירה?

07



# המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte



נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדין בניזולטרים הבאים.  
למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte:

**נעם תל-ורד**  
מנהלת בכירה,  
המרכז הישראלי  
לממשל תאגידי ב-Deloitte  
054-7741104  
ntel-vered@deloitte.co.il



**רו"ח אירנה בן יקר**  
שותפה,  
המרכז הישראלי  
לממשל תאגידי ב-Deloitte  
052-5838634  
ibenyakar@deloitte.co.il



## ידידותי לסביבה

לקבלת הניזולטר והתכנים של המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte  
באמצעות המייל, ניתן ליצור קשר עם **פז ברסקי** בכתובת [pabarsky@deloitte.co.il](mailto:pabarsky@deloitte.co.il)



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 ו/או 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.

Deloitte Israel & Co. is a firm in Deloitte Global Network. Deloitte Israel Group a leading professional services firms, providing a wide range of world-class audit, tax, consulting, financial advisory and trust services. The firm serves domestic and international clients, public institutions and promising fast-growth companies whose shares are traded on the Israeli, US, European and foreign capital markets.