

## היחידה לשירות ה-דירקטוריון

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



**רבעון ראשון, 2018**

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.

# בוער על סדר היום

האם ממשל תאגידי קרס ומה ניתן לעשות כדי להציל אותו

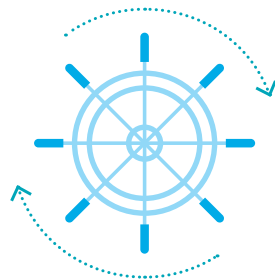


העיתונות הכלכלית כמקרה כבר חודשים סביב פרשיות משמעותיות שקרו לאחרונה בחיי חברות עסקיות גדולות בארץ. כתבה רודפת כתבה והכותרות מתנפחות לממדי ענק לרבות האשמות אישיות כנגד מנהלים ודירקטורים - ברוב המקרים עוד בטרם הסתיימו החקירות. רובן ככולן מדברות על ממשל תאגידי בפרספקטיבה זו או אחרת ומספידות אותו.

לא כולם יודעים מהו ממשל תאגידי למעשה ולמה קל יחסית "להאשימו" בכל מפגעי הניהול. ממשל תאגידי מוגדר כאוסף של עקרונות וכללים אשר על פי הם על החברה להתנהל בהיבטי הבקרה, הדיווח והפיקוח. כשחושבים על זה, בעצם כל סטייה מהנורמה (מהי הנורמה בעצם והאם *one size fits all*?) קשורה בממשל תאגידי? לדוגמא, ברור לנו כי הפרה בתחום ניירות ערך היא בהחלט ליקוי בממשל תאגידי. ברור לנו גם כי טעות בדיווח הכספי היא ליקוי בממשל תאגידי. מעטים מאתנו מקשרים סוגיות כגון פגיעה בצרכנים, הטרדה מינית, כישלון של מוצר, תחלופת עובדים גבוהה - לממשל תאגידי. כמו כן, לא רק הצד השלילי של עשיית עסקים הוא ממשל תאגידי - גם הצלחה עסקית, מיזוג או רכישה, זכיה בתואר המעסיק המועדף, חדשנות ועוד - גם אלה הם פירות של ממשל תאגידי.

למרות שעל שתי חברות באותו ענף תחול לרוב רגולציה דומה, ממשל תאגידי יהיה שונה בכל אחת מהחברות היות והתרבות הארגונית בכל חברה ייחודית לה ורק לה. את התרבות ניתן יהיה לחוש מרגע הממשק עם השומר בכניסה לחברה, דרך אכפתיות ושירותיות של הצוות האדמיניסטרטיבי וכלה בתרבות הדיונים בחברה, שנמדדת למשל באופן הבסיסי ביותר על ידי מספר הפעמים בהן המנהל שמולכם השתמש במכשירו הסלולרי במהלך פגישה עסקית. כל אלו הן תרבות ותרבות היא ממשל תאגידי.

בבסיסו של ממשל תאגידי אפקטיבי עומד הדירקטוריון. הדירקטוריון הוא זה שנותן את הטון ומשריש שפה בה הארגון כולו מדבר. לא פלא, שבאותם ארגונים שהדירקטוריון מזלזל בנהלים ואכיפה, לא מייחס חשיבות למדדים לא פיננסיים (כגון מחויבות העובדים, שביעות רצון לקוחות, מידת החדשנות של הארגון, מעורבות בקהילה ושמירה על איכות הסביבה ועוד), אינו מקדיש זמן לשיח על ניהול סיכונים, כל אלה לא מתקיימים מרמת ההנהלה ומטה.



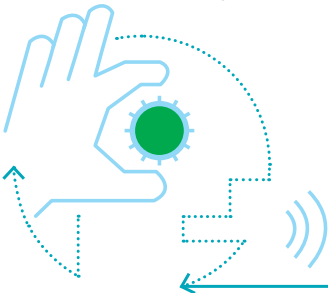
בדיוק כמו בחינוך ילדים, הילד קולט כאשר ההורה לא באמת מתכוון שאסור לאכול ממתקים אם הוא מציע לו אותם כתחליף לארוחה העיקר שיאכל משהו - אם הדירקטוריון רוצה לעמוד בראש חברה עם תרבות מחויבת לקיימות, המהווה דוגמה לעשייה עסקית אתית, עליו לעסוק בנושא זה בעצמו ולקבוע את הטון.

כחלק מהשיח על אפקטיביות עבודת הדירקטוריון שמתקיים מתוקף הוראות רגולטוריות בסקטור הבנקאי ובסקטור החברות הממשלתיות וכן בחברות הנסחרות בארצות הברית, שואלים את עצמם דירקטוריונים רבים כיצד להפוך את עבודת הדירקטוריון לאפקטיבית יותר. משמעות העניין כיצד על הדירקטוריון להגיע לאיזון בין חובותיו הרגולטוריות (כגון אישור דוחות כספיים וכו') לבין תפקידיו בפיקוח על פעילות ההנהלה. ההוראות הניתנות בחוק החברות ובדיני ניירות ערך לגבי תפקיד הדירקטוריון בפיקוח על פעילות ההנהלה אינן מפורטות, לכן כל דירקטוריון מפרש למעשה את ההוראות כאמור בדרכו. אין ספק כי הגדרת תפקיד זו דורשת שיח מתמשך, עדכון תקופתי והתאמה לשינויים שעוברים על החברה. מומלץ לענן החלטות אלה בנוהל עבודת הדירקטוריון או בתכנית העבודה השנתית שלו ולרענן את ההחלטות בתדירות של פעם בשנה.

## נושאים לדיון בישיבה



- האם הדירקטוריון בו הנכם מכהנים מקדיש זמן לשאלה כיצד עליו להתאים את עצמו לשינויים בעסקי החברה וכיצד לשקף דיון זה בתכנית עבודתו?
- האם הדירקטוריון בונה תכנית עבודה בלתי תלויה בהנהלה ודן במסגרתה בנושאים על סדר היום הציבורי הרלוונטיים לחברה - כגון התפתחויות בשוק, מגמות ענפיות, מקרי הפרות שקרו בחברות אחרות ועוד.
- האם נדונה בדירקטוריון השאלה כיצד הדירקטוריון יכול לשפר את האפקטיביות של תפקודו והאם נעשו צעדים ליישום ההחלטות כאמור?



הכתבה הבאה שלנו עוסקת במגמות של נושאים חמים על סדר היום של הדירקטוריונים בעולם והיא תסייע לבחון נושאים נוספים בחתירת הדירקטוריון למציאות והגברת הרלוונטיות והאפקטיביות שלו.

# חם על סדר היום

## נושאים חמים על סדר היום של הדירקטוריונים בעולם ב-2018



כמידי שנה בוחן מרכז המצוינות הגלובלי לממשל תאגידי את המגמות בכל הנוגע לעיסוק הדירקטוריונים בשנה הקרובה. בראיה לשנת 2018 זוהו שלושה נושאים עיקריים שיעסיקו את הדירקטוריונים ברחבי העולם:

### התרבות הארגונית כחוליה החסרה בתכנון המשכיות הנהלה/CEO

1

מספר לא קטן של אירועי כשל או משברים, הקשורים לתרבות הארגונית וקרו בשנים האחרונות (גם בארץ), הובילו לצורך בהול במנכ"ל חדש. במקרים אחרים החלפת מנכ"ל הובילה באופן מידי לשינוי דרמטי בתרבות הארגונית של החברה. בשני המקרים מתברר כי הבורד אחראי לא רק על יצירת תכנית המשכיות למנכ"ל ובמקביל לפיקוח על התרבות הארגונית בחברה, אלא על קשר הדוק בין השניים. על מנת להתכונן לחילופי מנכ"ל - הבלתי צפויים והמתוכננים מראש - על הבורד להבין את צרכי הארגון בתחום התרבות הארגונית. בזמן שאירועי כשל בתרבות הארגונית "עושים חדשות", ההבנה כי התרבות הארגונית דורשת לרוב שינוי מתרחשת בקצב איטי. במקביל לכך, מחקרים רבים שנעשו בתחום מצביעים כי ארגונים עם הנהגה שנחשבת לאפקטיבית מרוויחים פרמיה גבוהה יותר על ההון בכ-15% ממתחריהם, בזמן שאלה עם הנהגה הנחשבת ללא אפקטיבית מפסידים 19% פרמיה על ההון ביחס למתחריהם. מחקר אחר בקרב כ-2500 חברות ציבוריות גדולות בעולם הראה כי ארגונים שדשדשו במציאת מחליף ל-CEO הפסידו ערך מצרפי עתק בגובה 1.8 מיליארד דולר. מחקר נוסף הראה כי 80 מהאנליסטים נוטים לייחס פרמיה לחברות שיש להן "רשימת יורשים" לתפקיד CEO מוכנה וממוינת מראש. כמו כן, מחקר גלובלי בקרב 7000 בעלי תפקידים בכירים ב-130 מדינות הראה כי המשתתפים מאמינים כי "תרבות ארגונית" משחקת תפקיד מפתח ביצירת יתרון תחרותי, ובהמשך לכך הקשר בין תרבות ארגונית וביצועי הארגון הוגדר גורם "חשוב" על ידי 87% מהמשתתפים וכגורם "מאוד חשוב" על ידי 54% מהמשתתפים.

יותר מכל בעל תפקיד אחר, המנכ"ל הוא זה שנחשב לגורם הקובע את התרבות הארגונית כאשר חלק מהמנכ"לים היותר אפקטיביים אף מגדירים את עצמם כ"Chief Culture Officers".

ברוב החברות על מנת ליצור תכנית המשכיות אפקטיבית יש להבין את הקשרים בין ה-CEO ליתר נושאי המשרה ולתרבות הארגונית הרבה לפני שתהליכי המשכיות יוצאים לפועל.

## שאלות שעל הדירקטוריון לשאול את עצמו:



האם הגענו להסכמה על מאפייני התרבות הארגונית המתאימה לארגון ואיזה מנכ"ל נדרש על מנת לשנות אותה או לחזק אותה?



כיצד אנו מנהלים בהווה את נושא המשכיות למנכ"ל? האם אנו מייחסים חשיבות להיבט התרבות הארגונית?



מה הקשר שאנו מזהים בין התרבות הארגונית לבין ביצועי הארגון בהיבט התפעולי, הכלכלי והאחר? אילו מנופים אנו מאמצים במודע על מנת להשפיע על התרבות הארגונית והאם הם אפקטיביים?

## פיקוח על חברה בעידן חדשנות דיגיטלית

2

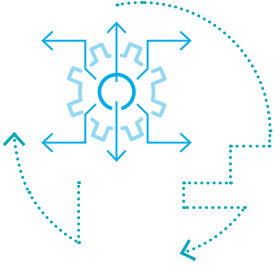
בעידן הנוכחי, חברות רבות משנות את עצמן בהיבטים הדיגיטליים ובמקביל מושפעות על ידי הדיגיטליזציה גם בלי לרצות בכך. מלבד היתרונות הפיננסיים, אותם ארגונים שמשקיעים בטרנספורמציה דיגיטלית חווים גם תמיכה מוגברת בקרב הלקוחות וכן יוצרים משיכה עבור כישורנות טכנולוגיים.

למרות המגמה כאמור, בהרבה ארגונים, הדירקטוריון לא שמר על הקצב של ההתפתחויות הטכנולוגיות ופיקוחו על תחום זה לא עומד בקצב. הסיבה העיקרית לכך נעוצה בנטייה של דירקטוריונים ונושאי משרה בכירים להשתמש בשיטות השייכות לעידן טרום דיגיטל - העידן הקודם. הדבר מתבטא בעיקר בשיטות לבחינת כדאיות ההשקעה באמצעות business case מפורט יתר על המידה. טרנספורמציה דיגיטלית מוצלחת מבוססת על שיטות חשיבה ופעולה שונות מאלה שהיו נהוגות בעידן הקודם. הרבה משיטות הפיקוח והניהול מהעידן הטרומ הדיגיטלי אינן מתאימות יותר - היכולת "לחשוב דיגיטלית" היא היכולת הנחוצה על מנת לתמוך בטרנספורמציה העוברת על ארגונים כה רבים.

### מהי היכולת "לחשוב דיגיטלית"?

חשיבה דיגיטלית מחייבת שינוי מהותי בתפיסה הנהוגה ביחס להשקעות ברכוש מוחשי או מוצר פיזי ודורשת התאמה לפורמט וירטואלי ואף ניסיוני.

## קיימים 4 מובדלים בין החשיבה המסורתית לבין החשיבה הדיגיטלית והם:



- דיגיטל משנה את הפעילות טרנספורמציה דיגיטלית משנה את פעילות הארגון וגורמת לו לעשות דברים בדרך שונה לחלוטין ומהירה בהרבה. ארגונים שלא תופסים זאת, מוצאים את עצמם בתהליך בלתי הפיך של נטישת לקוחות לטובת מתחריהם.
- חדשנות היא מהירה ומתמשכת מנהלים רבים חושבים כי פרויקט החדשנות נגמר בעת העלייה לאוויר. במציאות רוב היוזמות הדיגיטליות ממשכות באבולוציה תמידית. למרות שליוזמות אלה יש התחלה אמצע ומועד עלייה לאוויר, שיפורים טכנולוגיים אינם נפסקים באותה העת. צרכי הלקוחות, תגובת המתחרים ומעורבות רגולטורית גורמת לצורך להמשיך בפיתוח.
- מחויבות ארגונית חסרת תקדים טרנספורמציה דיגיטלית דורשת את המחויבות של קבוצות עובדים בהיקפים משמעותיים. על מנת לגרום לכך, יש להגדיר את היעד וכיצד הטכנולוגיה יכולה להביא את הארגון ליעד זה.
- תגובה איטית והשתרכות אחרי אחרים רוב הארגונים עדיין מאמינים כי טרנספורמציה דיגיטלית הינה מעבר לפעולות ממוחשבות יותר באותם תהליכים שבוצעו קודם לכן. רק מעטים האים כיצד על הארגון להשתנות מקצה לקצה על מנת להתאים את עצמו לעידן הדיגיטלי באמצעות שיפור טכנולוגי משמעותי במוצרים או שירותים במקביל להורדת המחיר.

## שאלות שעל הדירקטוריון לשאול את עצמו:



היכן בעסקי החברה נמצאים המנופים ליצירת יתרון תחרותי משמעותי באמצעות טכנולוגיה חדשה?



האם השיטות בהן אנו בוחרים את היוזמות הדיגיטליות השתנו מאלה שהשתמשנו בהן לצורך השקעות בפרויקטים טרום עידן הדיגיטל?



מהי האסטרטגיה הדיגיטלית של הארגון שלנו? כיצד טכנולוגיה דיגיטלית יכולה לשפר את מעמדנו התחרותי ולייצר הזדמנויות?

## תפקידו של הדירקטוריון בחיזוק הקשר בין אסטרטגיה ותאבון לסיכון

פיקוח על ניהול הסיכונים ועל יישום האסטרטגיה - לא יהיו בכותרות של הטרנדים בהתנהלות הדירקטוריונים ב-2018. במהלך השנים האחרונות חל שיפור ניכר במידע, היכולות והשיטות שדירקטוריונים מיישמים על מנת לפקח על שני התחומים. דירקטוריונים רבים מקבלים היום מידע איכותי יותר בקשר לסיכונים, סיימו לחזק את מערך ניהול הסיכונים, מינו נושא משרה האחראי על מערך ניהול הסיכונים ומינו את ועדת ניהול הסיכונים של הדירקטוריון. כמו כן, דירקטוריונים עשו לא מעט על מנת להבין טוב יותר את האתגרים האסטרטגיים ואתגרו את ההנהלות ביצירת אלטרנטיבות אסטרטגיות במקרי הצורך. עם זאת, סיכונים ואתגרים ממשיכים להתרבות וההנהלות נדרשות לבחון את האסטרטגיות לעיתים תכופות יותר על מנת להתאים את כיוון הארגון לשינויים התכופים ולסיכונים המתממשים בסביבה בה הוא פועל. אותם כוחות הם אלה שמחייבים את הדירקטוריונים לעלות ברמת הבשלות שלהם בנושא הפיקוח על ניהול הסיכונים. אחת הדרכים לחידוד ושיפור הפיקוח על מערך ניהול הסיכונים על ידי הדירקטוריונים היא **מעורבותם בהגדרה ואישור פורמלי של תיאבון לסיכון של הארגון עליו הם אמונים**. כצעד ראשון להגדרת תיאבון הסיכון על הדירקטוריונים להבין את האסטרטגיה העסקית. תאבון לסיכון הינו כמות הסיכון אותו הארגון מוכן לקבל על מנת להביא ערך. זהו למעשה ביטוי של רצון או קיבולת הארגון לסבול רמות חשיפה מסוימות וחוסר וודאות בכדי להשיג את היעדים האסטרטגיים. דירקטוריונים כיום מבינים את הצורך לפקח על האסטרטגיה ועל הסיכון, אך הקשר בין השניים עדיין אינו חד וברוב המקרים הבנת הדירקטורים בסיכונים לא פיננסיים אינה מיטבית. ניהול סיכונים אפקטיבי וקבלת החלטות אסטרטגיות באופן אפקטיבי הינם בעלי השפעה דרמתית על המוניטין של הארגון. המצב הרצוי הינו כי הדירקטוריון יהיה משוכנע שהארגון מנהל את הסיכונים באופן אפקטיבי ומקבל החלטות אסטרטגיות נכונות על מנת להגן על המוניטין של הארגון באופן מיטבי.

### שאלות שעל הדירקטוריון לשאול את עצמו:



איך אנו יודעים שההנהלה לוקחת מספיק סיכונים "נכונים"?



מהי גישתנו לסיכונים פחות "מכמתים" - סיכוני סייבר, סיכוני סביבה וסיכוני מוניטין?



האם השקענו מאמץ בכימות התיאבון לסיכון והעמידות לסיכון וקשרנו אותם ליעדים האסטרטגיים?



כיצד אנו מדרגים את הארגון ואת הדירקטוריון ביצירת הלימה בין הסיכונים לאסטרטגיה? מהי התדירות בה אנחנו דנים בתיאבון לסיכון ובאסטרטגיה בדיון אחד?

# היחידה לשירות הדירקטוריון



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



ר״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 טל-טאובמן בכתובת ntaubman@deloitte.co.il או בטלפון 073-3994555

אין להסתמך על תוכן חוברת זו ולא 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 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.

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