

# היחידה לשירות ה-ירקטוריון

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



## רבעון רביעי, 2017

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 בניוולטרים.

## היחידה לשירות הדירקטוריון



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



רו"ח ארנה בן יקר  
שותפה,  
מנהלת היחידה לשירות הדירקטוריון  
052-5838634  
ibenyakar@deloitte.co.il

### ידידותי לסביבה



לקבלת הניוולטר והתכנים של היחידה לשירות הדירקטוריון בדוא"ל, ניתן ליצור קשר עם נעה ט-טאובמן בכתובת ntaubman@deloitte.co.il או בטלפון 073-3994555

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

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.

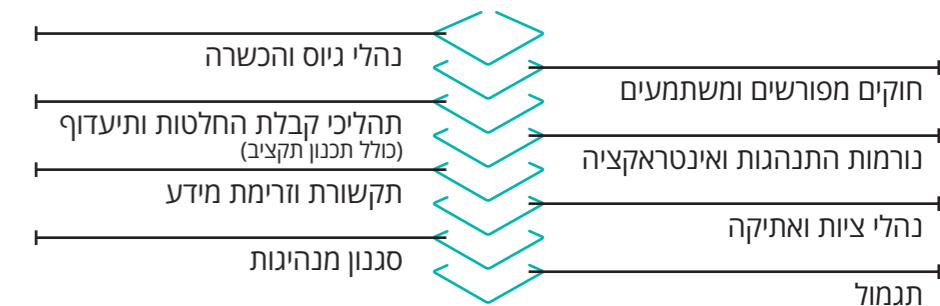
© 2018 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

### נושאים לדיון בישיבה



- היות ותרבות הינה ערך נרכש, אשר ניתן לפתח ולשפר, וכן הינה ערך שנלמד בעיקר מדוגמא אישית של הנהגת החברה, אנו ממליצים להתחיל מלמידת הנושא כחלק מתכנית ההכשרה לדירקטוריון
- מומלץ לבחון כיצד 6 אזורי המיקוד באים לידי ביטוי בחברה בה הנכם מכהנים ולבחור כיצד נכון לפתח ולקדם אותם. בהקשר זה שווה להתעניין כיצד אותם אזורי מיקוד מטופלים בחברות המתחרות ומה הן החוזקות והחולשות של החברה ביחס למתחריה

### תרבות ארגונית הינה מערכת מורכבת אשר מושפעת בעיקר מהגורמים הבאים:



תרבות היא נכס ארגוני מרכזי חשוב לפחות כמו נכסים מוחשיים ובלתי מוחשיים המופיעים בדוחות הכספיים של החברה. עשרות מחקרים שהתפרסמו בשנים האחרונות מראים מתאם בין מרכיבי התרבות השונים (כגון מחויבות עובדים לדוגמא) לבין הצלחת הארגון ביחס למתחריו בשביעות רצון העובדים, בטיחות, איכות, רוחיות, פריון ותשואה לבעלי המניות. לחלופין, היעדר תרבות ארגונית בריאה משול להתחייבות (כמונח פיננסי). חברות עם התנהלות אתית ירודה חוו פי עשרה מקרי התנהלות בלתי ראויה מאשר מתחריהן. לא מפתיע אם כן שהיגד מפורסם של מנכ"ל חברת Worldcom שהתפרקה לאור סקנדל ידוע בשנת 2002 תפס כותרות פעם אחר פעם, כאשר צוטט אומר כי קוד אתי הינו בזבוז זמן. בנוסף, תרבות ארגונית הינה הפקטור המרכזי שנמצא כמשפיע על הצלחה או כישלון של מיזוג או רכישה.

ועדה מיוחדת של איחוד הדירקטורים האמריקאי  
(Blue Ribbon Commission of National Association of Corporate Directors)  
הגדירה 6 אזורי מיקוד בהם היא ממליצה לדירקטוריון להתמקד:



- 1 | פיקוח הדירקטוריון על תרבות החברה
- 2 | הערכת תרבות בחדר הדירקטוריון
- 3 | שילוב השיח על תרבות בעת דיון על אסטרטגיה, סיכונים וביצועים
- 4 | מינוי והערכת ביצועיו של מנכ"ל
- 5 | מנגנוני הכרה ומתן תמריצים
- 6 | תקשורת עם מחזיקי עניין ובעלים



# בוער על סדר היום

## אפקטיביות הדירקטוריון בחברות ציבוריות בישראל

בכנס השנתי של הרשות לניירות ערך, שהתקיים בדצמבר 2017, הוצג בין היתר נושא אפקטיביות הדירקטוריון בחברות ציבוריות, כנושא לקידום על ידי הרשות בשנה הקרובה. צוין כי נושא זה מעוגן כבר בישראל בתקנות של המפקח על הבנקים (במסגרת תקנה 301 לתקנות ניהול בנקאי תקין) וכן, בהוראת רשות החברות הממשלתיות. התקנות כאמור בגופים פיננסיים ובחברות הממשלתיות, נוצרו בכונה לחזק את תפקודו, עצמאותו ופיקוחו האפקטיבי של הדירקטוריון על פעילות הארגון. מחוץ לגבולות ישראל, אפקטיביות הדירקטוריון מעוגנת בתקינה המחייבת את החברות הציבוריות ברוב השווקים המפותחים. נראה כי בכונת הרשות לקדם תקינה דומה אשר תחול על החברות הציבוריות.

במסגרת פעילות היחידה לשירות הדירקטוריון, אנו חווים בתקופה האחרונה רוח שינוי קלה בתפקוד הדירקטוריונים ובמידת עצמאותם בהשוואה לתקופה של מספר שנים קודם לכן. השינוי בא לידי ביטוי, בין היתר, ביישום תהליכי מינוי דירקטורים בהתחשב ביכולות מקצועיות וניסיון רלוונטי על ידי ועדות דירקטוריון בלתי תלויות בהנהלה, יוזמה לתהליכי למידה והכשרה מקיפים הכוללים מגמות שוק נוכחיות ועתידיות, איכות עולה של הדיונים בנושאים מרכזיים בפעילותה של החברה, שימוש במסדי נתונים Big Data לצורך זיהוי מגמות בביצועי החברה ומתחירה, שיח סביב נושאים טכנולוגיים כגון אסטרטגיית הדיגיטל ועוד. עם זאת, מעטים עדיין הדירקטוריונים שקבעו לעצמם מדדי ביצוע ברורים והחלו למדוד את עצמם ביחס לאותם מדדים כפי שהם מצפים מההנהלות עליהן הם מפקחים. יתרה מזאת, קיים חשש כי תוצאות של הערכת אפקטיביות הדירקטוריון ייצרו חשיפה משפטית לחבריו - שכן עולה מכך כי "ידעו על ביצועים לא אופטימליים ולא פעלו לשיפורם".

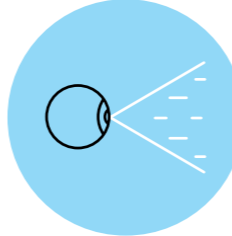
על מנת להפיג חשש זה, אנו ממליצים לבצע בחינת האפקטיביות באמצעות מודל בשלות משמעות המודל הינה סקאלה של בשלות בקשר לכל אחד מרכיבי פעילות הדירקטוריון (בארגונים רבים בוחנים את אפקטיביות הממשל התאגידי בהתחשב בתפקוד הדירקטוריון והנהלה גם יחד) אשר מציגה את רמת התפקוד בכל אחד מהרכיבים כאמור ביחס למדד ביצוע רצוי (KPI). בדרך זו, השיח על אפקטיביות התפקוד מתחיל מקביעת היעדים וממשיך למדידה של התפקוד בפועל בכל רכיב ביחס ליעדים אלו. בחינת האפקטיביות יוצאת מנקודת הנחה כי האורגנים של החברה (הדירקטוריון והנהלה) עומדים בדרישות החוק ולכן הבחינה נעשית ביחס ל Best Practice.



זיהוי פערים מובנים בידע וכישורים על מנת להתאימם



על הדירקטוריון להוות דוגמא אישית להנהלה, ממנה הוא דורש למדוד את עצמה ביחס ליעדי ביצוע מדידים



יצירת עניין בעבודתו של הדירקטוריון בנושאים שמעבר לרגולציה ופיתוח אישי של חברי הדירקטוריון כתוצאה מכך



חתימה לשיפור מתמיד והפקת לקחים כתהליך בריא ובונה



שיפור עבודת הדירקטוריון כצוות אשר לכל אחד בו תפקיד

אנו רואים בבחינת אפקטיביות הדירקטוריון - עוד לפני שהדבר הופך למחייב על ידי הרגולטור - יש מספר יתרונות ארגוניים כמו גם אלמנט של הגנה על הדירקטורים (בשונה מחשיפה לכאורה ממנו יש החוששים) וביניהם:



נושאים לדיון בישיבה

- האם שאלתם את עצמכם פעם מהו שיעור הזמן שהדירקטוריון בו הנכם מכהנים עוסק בנושאים שאינם רגולטוריים (כגון אישור דוחות כספיים, אישור עסקאות בעלי עניין ועוד) וכן מה השיעור היחסי של הנושאים שנדונו אשר הועלו על ידי חברי הדירקטוריון ולא כחלק מאג'נדה שנקבעה על ידי מזכיר הדירקטוריון?
- האם ישנם נושאים הרלוונטיים לפיתוח עסקי וצמיחתה של החברה שלא הגעתם לדיון בהם בגלל עומס הרגולציה?
- מהם היעדים המרכזיים על פיהם ראוי למדוד את תפקודו של הדירקטוריון והאפקטיביות בה הוא מיישם את תפקידו העיקרי כארגון מפקח? איך תדעו כי אתם עושים את תפקידכם באופן מיטבי והאם "אפס הפרות רגולטוריות" הוא המדד היחיד?
- מתי לאחרונה התקיים דיון פתוח ומשמעותי על יעדי החברה בעוד חמש שנים קדימה או יותר? מה הייתה תרומת חברי הדירקטוריון לדיון זה?



# חם על סדר היום

## Culture eats Strategy for breakfast מדוע תרבות ארגונית חשובה יותר מאסטרטגיה?

נשיא חברת סטארבאקס אמר פעם: "היתרון התחרותי היחיד שלנו הוא הערכים של החברה הזאת. כל אחד יכול לפתוח חנות קפה". תרבות מוגדרת כמכלול ההנחות שמעצבות התנהגות ארגונית, מכוונות מה יבוצע ומה לא יבוצע, ומגדירות מה הארגון מחשיב כביצועים בעלי משמעות.

### קיימים מספר מאפיינים של תרבות:



1 התרבות הינה ערך ספציפי לחברה ועל כן היא נבחנת בקונטקסט של פעילות החברה והיא אמורה להיות בהלימה עם החזון, הערכים, האסטרטגיה והמודל העסקי של החברה

3 תרבות מתפרסת הרבה מעבר לגבולות "הטריטוריאליים" של החברה, היות והיא מתבטאת לא רק באופן בו מטופלים העובדים או תהליכי התפעול של החברה, אלא גם בממשק עם הלקוחות, הספקים, הקהילה, וכל יתר מחזיקי העניין החיצוניים המושפעים מפעילות החברה.

2 התרבות באה לידי ביטוי דרך התנהגות העובדים בכל הדרגים ובמיוחד בהתנהגות שזוכה לתמריץ ממשי ובו המובילה לענישה. אם הערכים הם "למה והמה?" של החברה, אזי התרבות היא ה"איך?" - כלומר הדרך שבה הערכים מתורגמים לחיי היום יום של פעילות החברה. נראה כי פתרון בעיות לאורך זמן יוצר תרבות והשאלה המרכזית הנשאלת על מנת לבחון את תרבות הארגון היא: "מה אנשים עושים בצורה אינסטינקטיבית כשהם תחת לחץ? - אילו החלטות ואלטרנטיבות הם מוצאים?" התשובות לשאלות אלו אומרות הרבה על תרבות החברה.