

Deloitte.

ה-רקטוריון היחידה לשירות

כל מה שצריך לדעת לקראת
ישיבת הדירקטוריון הבאה

רבעון ראשון, 2016

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.

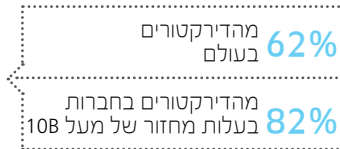




Crisis of Confidence

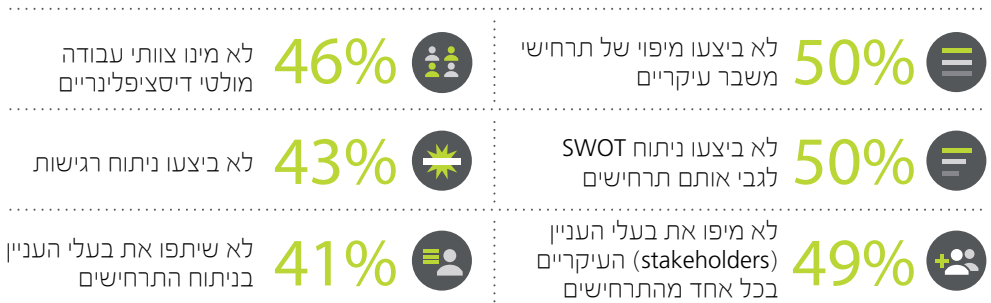
האם אתם ערוכים למשבר הבא?

דירקטורים מסביב לעולם מרגישים ביטחון ביכולת ההתמודדות והיערכות למשבר של החברות בהם הם מכהנים, אך בחינה מעמיקה יותר מגלה שעוד ארוכה הדרך למוכנות אמיתית. מחקר עדכני בקרב כ-300 דירקטורים מראה כי קיים פער ברור בין תרחישי המשבר שמופו על ידי הארגונים כרלוונטיים אליהם, לבין תכניות היערכות הקיימות בשטח.



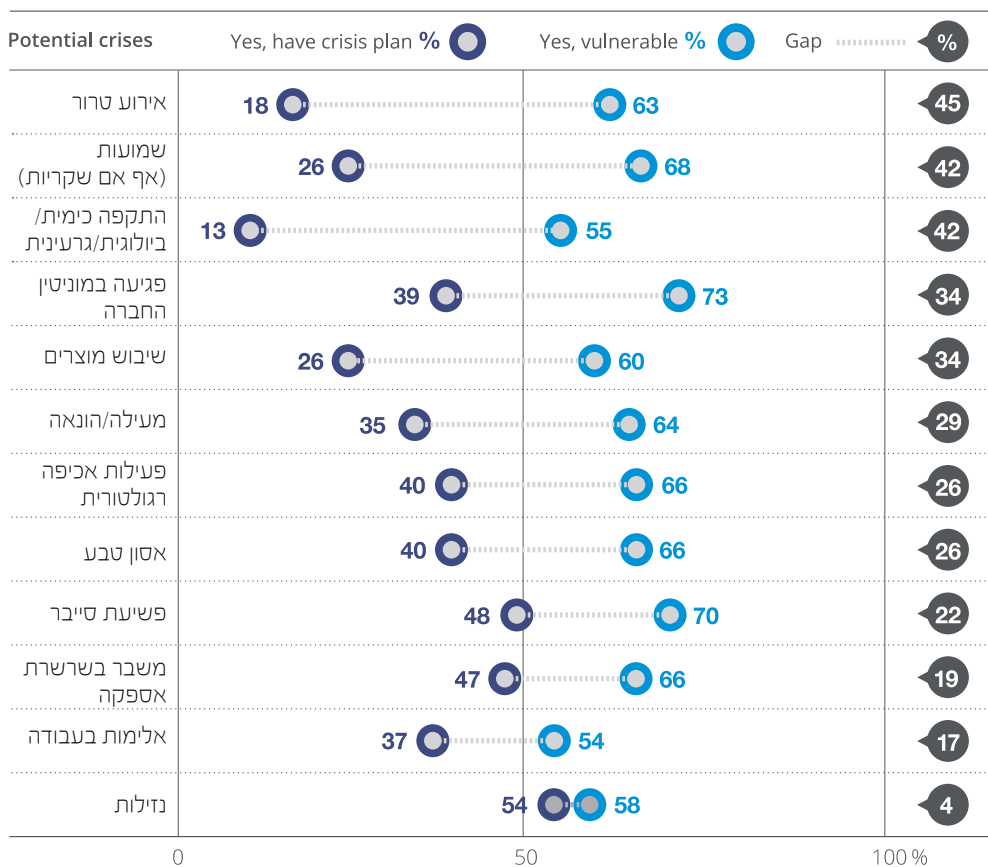
רוב הדירקטורים מאמינים שהחברות שלהם מוכנות להתמודדות עם משבר - בעיקר בקרב חברות גדולות

שלבי היערכות העיקריים הנהוגים בחברות, אשר על פי המחקר לא בוצעו באופן מלא ב-50% או יותר מהחברות:

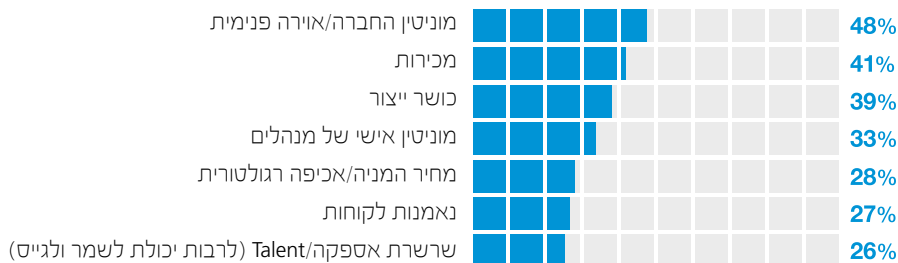


מיפוי מפורט של תרחישי משבר אפשריים, מעלה כי ברוב התחומים קיים פער ניכר בין שיעור החברות שהצביעו על פגיעות לתרחיש מסוים, לבין שיעור החברות שקיימת בהן תכנית התמודדות ספציפית לתרחיש זה.

להלן הסטטיסטיקה העיקרית:



כחלק ממחקר זה נבחנו ההשפעות העיקריות של התחומים בהם החברה ספגה בעבר פגיעה. להלן ההתפלגות של פגיעות עבר עיקריות:



נושאים לדיון בישיבה



- האם נושא היערכות למשבר נמצא על האג'נדה הניהולית בחברה בה הנך מכהן כדירקטור והאם הנושא הוצג אי פעם לדירקטוריון?
- מהי היסטוריית ההתמודדות עם משברי עבר בחברה והאם הוסקו מסקנות לגבי ההתנהלות העתידית, לרבות תרחישים אפשריים ותכניות היערכות מתאימות?
- בחברות בהן קיימת תכנית התמודדות עם משבר, האם זו מתעדכנת מעת לעת ומוצגת לדירקטוריון בהתאם?





להגיע לאיזון הנכון

נושאים עיקריים על האג'נדה של הדירקטוריונים בעולם

בעלי עניין שונים מרחיבים מעת לעת את תחומי הפעילות עליהם מצופה מהדירקטוריון לפקח. התקשורת והציבור מצפים למעורבותו בתחומים כגון אסטרטגית מיסוי, תגמול ומודלים עסקיים, אשר בעבר היו באחריות הבלעדית של ההנהלה. כהמשך למגמה זו, גם הרגולטורים בעולם מעלים את רף הדיווח המצופה מהדירקטוריון לגבי תשלום המיסים, איומי סייבר, conflict minerals, תרומות פוליטיות ועוד. דירקטוריון לא יכול להתעלם מהנושאים החדשים הללו ועם זאת, עליו לוודא כי הוא עדיין מקדיש מספיק זמן להתמודדות עם תחומי האחריות המסורתיים שלו: פיקוח על האסטרטגיה ותכניות העבודה של ההנהלה, ניהול סיכונים, אתיקה ארגונית ועוד. איזון הוא שם המשחק. נקודת האיזון מושגת בכל חברה על ידי תמהיל שונה של זמן ומאמץ המוקדש למגוון הנושאים כאמור. להלן שלושה נושאים חדשים יחסית, שנוספו למכלול העיסוקים של דירקטוריונים בחברות מובילות:

חדשנות - השינוי קרב. טכנולוגיות מתקדמות כגון בינה מלאכותית,

רובוטיקה מתקדמת, טכנולוגיות ייצור מתקדמות ועוד ישבשו את רוב המודלים העסקיים המסורתיים בחברות בשנים הקרובות. זאת כבר לא שאלה של "אם?" אלא שאלה של "מתי?". שינויים נוספים צפויים באופן פעילות הארגונים - הצורך בגמישות הניתנת לעובדים גובר ובא לידי ביטוי בצורת העבודה (שעות עבודה ומיקום), אופן התקשורת עם הארגון ועוד) והאופן שבו הארגון מתקשר עם גורמים שלישיים (דגש רב על מדיה חברתית, יחסי ציבור ועוד). כך, באופן בלתי נמנע, חלק מהמגמות החדשניות הללו ישפיעו באופן מידי ועל כל הארגון, וחלקם ישפיעו במקומות מסוימים בלבד - אך אין ספק כי כל המגמות יחד, בכוחן להוביל לשינוי משמעותי.



חדשנות צריכה להיות אחד הנושאים על האג'נדה של הדירקטוריון, ולא רק לעניין רעיונות חדשניים ומודלים עסקיים חדשים. אלא גם לעניין שילוב החדשנות בהתנהלות היום יומית של הארגון. על הדירקטוריון להבין את מנועי הביצוע של הארגון, על מנת לקדם את יכולתו להשיא את הערך לבעלי העניין בשנים הבאות.



אסטרטגיה - בשנים האחרונות נצפית מגמה הולכת וגוברת של אינטגרציה עם ספקים וקבלני משנה. באווירה זו גובר הסיכון לטשטוש גבולות המותג וכתוצאה מכך, לגבולות לא ברורים של האחריות על מוצרים, שירותים וערך לבעלי עניין. כתוצאה מכך, על הדירקטוריונים לבחון מהי הליבה העסקית העומדת בבסיס המותג ומה חשוב לארגון לשמר כנכס עיקרי אשר אותו הוא לא מוכן לחלוק עם שותפים. כלומר, איזה חלק מהמוצר או השירות הינו בבעלות ואחריות בלעדית של הארגון ואילו תחומים הוא חולק עם שותפיו העסקיים. **בכל הקשור לתפיסת המותג, על הארגון להפנות אוזן קשבת ללקוחותיו, ועל הדירקטוריון לסייע להנהלה בהבנה מעשית של הפידבק האמור, לטובת העלאת ערך המותג.**



Talent - נושא ה-Talent נדון בהזדמנויות שונות, בין היתר על גבי ניוזלטר זה, כאחד המרכיבים המשמעותיים בעיסוקי של הדירקטוריון. היות ומספר לא מבוטל של דירקטוריונים בעולם עדיין מגבש את תפקידו בתחום זה, הנושא נמצא ברשימת הנושאים המובילים על האג'נדה גם בשנת 2016. **אנו סבורים כי על הדירקטוריון לקחת חלק משמעותי ופרואקטיבי יותר בפיקוח על תהליכי שימור, קידום והכשרה של ההון האנושי, בדגש על Talent, מתוך מחשבה על איך התהליכים כאמור יתמכו באסטרטגיה ארוכת טווח של הארגון ובהמשך יצירת ערך לבעלי העניין.** מחקרים בתחום ה-Talent מראים שככל שהארגון פועל בהתאם לתאוריית one size fits all, ומונע מאנשיו הטובים השגת יעדי קריירה, גמישות בעבודה, גיוון ואיזון בין עבודה לקריירה, כך קשה לו יותר לשמר את הכוכבים שלו. במקביל לכך, בעולם בו הזדמנויות קריירה נעשו כה זמינות באמצעות הרשתות החברתיות, נושא השימור הופך מאתגר אף יותר.



- חדשנות - האם הדירקטוריון בו הנך מכהן מבין כיצד טכנולוגיות מתקדמות יכולות לשבש את המודל העסקי המסורתי? האם הארגון עוקב אחר פיתוחים טכנולוגיים חדשניים הרלוונטיים למגזר שלו ובוחר אם וכיצד לשלב אותן במודל העסקי לטובת בעלי העניין?
- חדשנות - באיזו תדירות נפגשים חברי הדירקטוריון עם מנהלים בארגון על מנת להבין את עמדתם? האם הדירקטוריון מודע למתרחש בנושא החדשנות אצל המתחרים?
- אסטרטגיה - האם קיימים אינדיקטורים המצביעים על כך שהממשק המסורתי עם לקוחותינו וספקינו נמצא בסיכון?
- אסטרטגיה - איזה חלק מהמוצר/השירות ושל בסיס הלקוחות הוא בבעלותנו הבלעדית ומנגד איזה חלק הינו בבעלות השותפים העסקיים שלנו? האם יש בכך סיכון לפגיעה במותג?
- Talent - האם הארגון עוקב אחר המדיה החברתית על מנת לנתר את תפישת הארגון על ידי צדדים שלישיים בכל הקשור לטיפול בהון האנושי? כיצד הארגון שלנו נראה במדיה החברתית בהשוואה למתחריו וכיצד תמונה זו משפיעה על יכולת הארגון לגייס את העובדים האיכותיים ביותר?
- Talent - מהי מידת המחויבות של עובדינו וכיצד אנו מודדים זאת? האם הארגון מתייחס ברצינות ובאופן שוטף לפידבק המתקבל מעובדיו?



היכנון לסקר השנתי שלנו בנושא
תגמול בכירים אשר צפוי לראות אור
במהלך אפריל.

נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדין
בניוזלטרם 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 ("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.