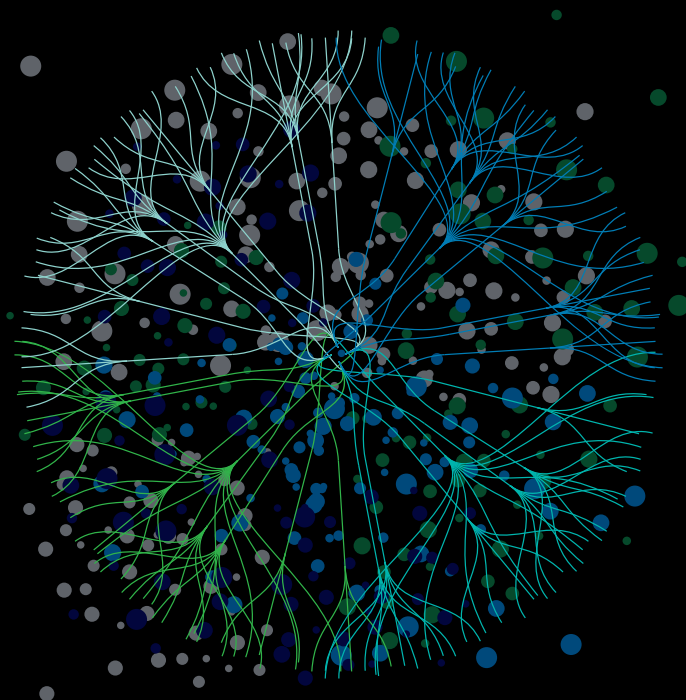


המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



רבעון רביעי, 2018

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.

בוער על סדר היום

קבלת החלטות מודל 2019 Insight Driven Organization



להיות מנהל משמעותו לקבל כל יום אין ספור החלטות גדולות כקטנות. דירקטורים נדרשים לקבל החלטות בכובע הפיקוחי שלהם ולפקח על תהליכי קבלת החלטות או על איכות ההחלטות המתקבלות בהנהלה. בעבר תהליכי קבלת החלטות נשענו בעיקר על ידע, ניסיון ושיקול דעת של המנהל הרלוונטי. במציאות הנוכחית, בה המוח האנושי לא מסוגל להקיף את כמות המידע הקיימת ובטח שלא לנתח את המידע במהירות בה הוא מתעדכן, תהליכי קבלת החלטות חייבים להסתמך על נתונים ומידע.

נפח

בשנת 2012 יוצרו מידי יום 2.5 exabytes של מידע (1EB=1018B). מאז נפח זה הולך ומכפיל את עצמו כל 40 חודש לערך. כיום למעשה נפח המידע שעובר באינטרנט בשנייה אחת שווה לכל המידע שהיה באינטרנט לפני 20 שנה.

Walmart לבדה אוספת כל שעה כ- 2.5 petabytes של מידע מהטרנסאקציות של לקוחותיה (1PB=1015B). נפח מידע זה זהה למלל הכלול ב-20 מיליון קלסרים.

מהירות

מהירות איסוף המידע וניתוחו חשובה לעיתים אף יותר מנפחו. ככל שיהיה לחברה יותר מידע בזמן אמת או קרוב לזמן האמת, כך היא תהיה יותר אגילית ובעלת יתרון תחרותי.

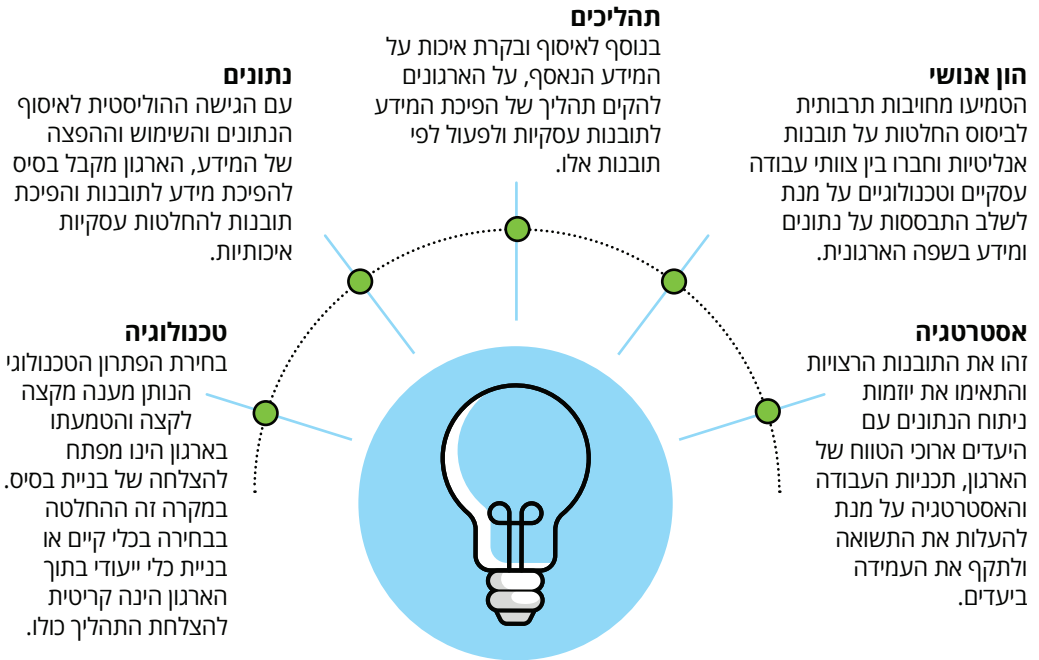
מגוון

הודעות טקסט, מיילים, תמונות במדיה החברתית, קריאות סנסורים, נתוני GPS - כל אלה ועוד רבים מהווים מידע שיכול לשמש לצרכים עסקיים. חלק ממקורות המידע השימושיים ביותר הם "צעירים" כי הם קיימים מאז שקיימים המקורות עצמם - פייסבוק נולדה בשנת 2004, טוויטר ב-2006, האיפון הראשון הוצג ב-2007 והאייפד הראשון ב-2010. ענקית הקניות האמריקאית Macy's משתמשת במידע לפי מיקום במכשירים סלולריים כדי להעריך את מספר הלקוחות הנמצאים בכל עת בחניונים הצמודים לחנויותיה על מנת לחזות את הכנסותיה.



האתגר המרכזי אם כך איננו המידע עצמו, אלא ניתוחו ובעיקר זיקוק התובנות (insights) הרלוונטיות לכדי קבלת החלטות בארגון.
אז היכן אתם נמצאים במסע אל ארגון מבוסס תובנות?

על מנת לבנות ארגון מונה תובנות, יש ליישם את חמשת הנדבכים הבאים:



נושאים לדיון בישיבה



- עד כמה מושרש השימוש בנתונים ותובנות בארגון בו הנכם מכהנים כדירקטורים?
- במחשבה לאחור על החלטות מהותיות שקיבל הדירקטוריון או ההנהלה בשנה האחרונה - מהי מידת השימוש בנתונים כבסיס לקבלת החלטות?
- האם גם אתם חוטאים בביסוס החלטות שכבר קיבלתם על נתונים להבדיל משימוש בנתונים ותובנות כבסיס לקבלת החלטות ממקום "נקיי"?

חם על סדר היום

איומי סייבר

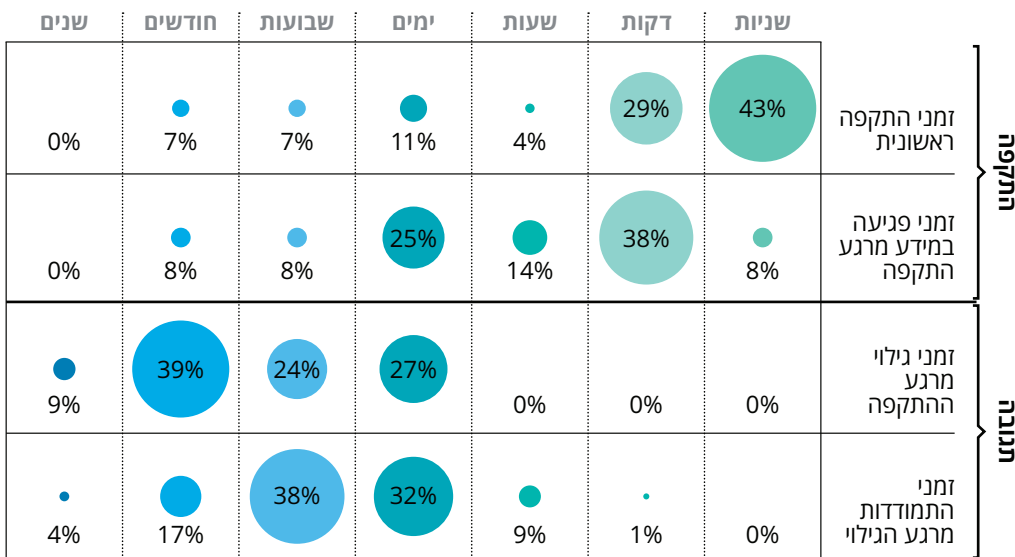


רגולטורים מסביב לעולם שמים כיום את נושא הסייבר בחזית הנושאים החמים מתוך הבנה כי סיכוני סייבר שאינם מנוהלים כראוי מהווים איום משמעותי לכל חברה בעת התממשותם. המדיה הכלכלית והמקצועית מוצפת בתיאור אירועי סייבר ורבות החברות שחוו אירועי סייבר כאלה ואחרים על "בשרן". לאור הגידול בהיקפי איומי סייבר והחשש מפגיעה בפעילותן של חברות ציבוריות, הרשות לניירות ערך פרסמה באוקטובר 2018 נייר עמדה המתייחס לאופן הגילוי שנדרש מחברות ציבוריות לגבי אופן התנהלותן בתחום הסייבר. נייר העמדה מציג את הדרישה לפרט:

- בדוחות החברה תחת תיאור עסקי התאגיד, יינתן דיווח אודות סיכוני סייבר החלים על התאגיד.
- גילוי בדבר אירועי סייבר במידה והתרחשו, בהתאם למהותיות.

הוראה זו מיישרת קו אל מול הוראות הרגולטור האמריקאי החלות על החברות הנסחרות בארה"ב. לכאורה מדובר בגילוי חדש בלבד, אך הנושא בהחלט מצריך היערכות מוקדמת ומערך בקרה אפקטיבי.

מספיק להציץ בסטטיסטיקה הבאה על מנת להתחיל להבין את מהותיות הסוגיה:



ניתן לסווג את אירועי הסייבר המתרחשים בחברות למספר קבוצות עיקריות:

- פעילות האקרים המכוונת לפגיעה באתרי אינטרנט או לפגיעה בפעולות לקוחות מבוססות טכנולוגיה על מנת לייצר מצב של "השבחת השירות" או גניבת מידע. בדומה לאקטיביזם ציבורי "רגיל" אתם גורמים לעיתים "יוצאים נגד" עקרונות פעולה של הארגון כלפי לקוחותיו וגם עובדים לשעבר או בהווה יכולים להיכנס לקטגוריה זו במקרים מסוימים.
- עברייני מידע אשר חפצים לגנוב מידע למטרות רווח. אלה "מרוקנים" חשבונות בנק, גונבים מידע פרטי של לקוחות הארגון, מנהליו או עובדיו או "מפנים" טרנזקציות בעלות היקפים כספיים מהותיים לחשבונותיהם.
- במקרים רבים נגנבים סודות מסחריים או פטנטים של חברות לצד חדירה לתכניות אסטרטגיות סודיות, הסכמי עסקאות מהותיים ותקשורת פנים ארגונית בעלת מידע מסחרי מהותי.

לפיכך, ברור לחלוטין שהגנה בפני איומי סייבר חורגת הרחק מגבולות האחריות של CIO או CISO, אם כי פעילות הגנתית רבה שוכנת בחצרות הטכנולוגיים. היות ומדובר בהגנה על מידע כנכס מרכזי של הארגון, מדובר במאמץ משותף של ההנהלה כולה בתהליכי זיהוי וסיווג המידע וכן בתהליכי החינוך שיש להעביר את הארגון כולו. הגנה בפני איומי סייבר צריכה להיות במודעות מתמדת של כלל העובדים בכל עת. בנוסף למודעות זו נכנסים לפעולה מנגנוני הגנה טכנולוגיים על מסדי נתונים, חומרה לרבות מכשירים ניידים ורשתות תקשורת, מיילים ומידע אצל צדדים שלישיים. על הארגון להתעדכן בכל עת באיומים חדשים ולהתאים את מנגנוני האבטחה שלו בהתאם וכמובן ללמוד מטעויות ומקרי עבר של עצמו ושל ארגונים אחרים שכן מדובר באזורי סיכון חדשים ומתפתחים.

נושאים לדיון בישיבה



השאלות לדיון תלויות מאוד בבשלות ניהול הסיכונים הקיימת בארגון בנוגע לניהול סיכוני סייבר. הנקודות המובאות להלן מהוות את הבסיס ממנו מומלץ להתחיל.

● איך אנו יודעים מהו המידע היוצא מהארגון לגורמים חיצוניים ומהי הדרך לגלות זאת?

● מהם סיכוני הסייבר המשמעותיים ביותר לארגון שלנו?

● מהם נכסי המידע הכי חשובים שלנו ומה אנו עושים כדי להגן עליהם?

● מהו המידע האחר שדורש הגנה?

מתחמם על סדר היום

מומחיות טכנולוגית היא השחור החדש



בנובמבר 2018 פרסם הפיקוח על הבנקים טיוטת תקנה שמטרתה חיוב דירקטוריונים של תאגידים בנקאיים בהקמת ועדה ייעודית לענייני טכנולוגיית המידע וחדשנות טכנולוגית בדירקטוריון. הועדה תעסוק במגוון הנושאים הקשורים בתחום טכנולוגיית המידע: אסטרטגיה ומדיניות ניהול טכנולוגיית המידע, חדשנות טכנולוגית, הקצאת משאבים מתאימה למימוש תכניות העבודה בתחומי הטכנולוגיה, מוכנות להתאוששות ממקרה חירום כגון אירוע סייבר, במסגרת ניהול הסיכונים הטכנולוגיים הניצבים בפני התאגיד ועוד.

בנוסף, על פי התקנות, תיתן הועדה דגש לתחומי החדשנות הטכנולוגית, למוכנות התאגיד הבנקאי לבנקאות העתיד, לתחרות הנוצרת מול שחקנים פיננסיים חדשים מבוססי טכנולוגיה וכן לסיכונים החדשים הנוצרים לבנק כתוצאה מהפעילויות החדשות שבכוונתו להיכנס אליהן והטכנולוגיות שבכוונתו לאמץ. דגש מיוחד יינתן לסיכוני חדשנות באימוץ טכנולוגיות חדשות.

חדשות אלה הינן הסנונית הראשונה של הרגולציה בישראל אשר מטרתה לשים את הטכנולוגיה על האג'נדה של הדירקטוריונים באופן מחייב וברור כי לא רחוק הזמן שהוראה זו תמצא את דרכה לגופים מפוקחים נוספים וכלל החברות הציבוריות.

במספר מדינות בעולם הנושא כבר מחייב - כך לדוגמא חובת מינוי של דירקטור מומחה טכנולוגיה בכל חברה ציבורית היא כבר דרישה מחייבת של קוד ממשל תאגידי בהולנד. חיפוש זריז על ערך מומחה טכנולוגי בדירקטוריון ברשת מביא למספר לא מבוטל של מכרזים שפורסמו בגופים גלובליים בחיפוש מומחה טכנולוגי בדירקטוריון.

ברור לחלוטין שבעולם בו טכנולוגיה וטרנספורמציה דיגיטלית הן מגמות בולטות בפיתוח החברות כמעט בכל סקטור לא רחוק היום בו לא ניתן יהיה לקיים דירקטוריון אפקטיבי ללא דירקטור בעל מומחיות טכנולוגית.





שנה חדשה, שם חדש

השנה היחידה לשירות הדירקטוריון נכנסת לשנת הפעילות התשיעית שלה, וכחלק ממגמה נרחבת של גלובליזציה, אנו נרגשים להכריז על שינוי שם היחידה ל-

המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte

גם בשנה החדשה שבפתח, אנו נמשיך לשרת את לקוחותינו במקצועיות ואיכות ללא פשרות תוך יצירת ערך משמעותי.

המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte



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



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

ידידותי לסביבה



לקבלת הניוזלטר והתכנים של היחידה לשירות הדיקטוריון 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

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.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 286,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

Brightman Almagor Zohar & Co. (Deloitte Israel) is the member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited in Israel. Deloitte Israel is one of Israel's leading professional services firms, providing a wide range of world-class audit, tax, consulting, financial advisory and trust services. Through approximately 120 partners and directors and 1200 employees the firm serves domestic and international clients, public institutions and promising fast-growth companies whose shares are traded on the Israeli, US and European capital markets.

Deloitte Israel - © 2019 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.