

Deloitte.

היחידה לשירות ה-דירקטוריון

כל מה שצריך לדעת לקראת
ישיבת הדירקטוריון הבאה

רבעון שני, 2015

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

איראן, דאעש וסייבר - איזה איום מוחשי יותר?



הוראות חדשות של בנק ישראל בנושא ניהול ההגנה מאיומי הסייבר - אחריות הדירקטוריון

כבר כשהיינו ילדים לימדו אותנו שאין טוב בלי רע. כך גם ההתפתחות הטכנולוגית המהירה שמאפיינת את עולמנו, היא מצד אחד פועלת לטובת כולנו, אך מצד שני חושפת את החברות המטמיעות את הטכנולוגיה החדשה לאיומים מסוג שלא הכרנו. היום מסתבר כי איומי סייבר אינם רק בעיה של אנשי מערכות מידע, אלא סוגיה מהותית בה התלות בגורם האנושי אינה פחותה מהתלות בטכנולוגיה. בשל כך, לא רחוק היום שרגולטורים וגופי פיקוח מכל קצוות הקשת ייקחו פיקוד בנושא. בין הראשונים להרים את הכפפה היה בנק ישראל, אשר פרסם לאחרונה הוראות חדשות בנושא התגוננות מאיומי סייבר בתאגידים בנקאיים. בהוראה קובע בנק ישראל את הדרישות וביניהן אחריות הדירקטוריון של התאגיד הבנקאי בסוגיית הגנת הסייבר, אשר כוללת בין היתר:

- התווית אסטרטגיית הגנת הסייבר ואישורה
- אישור מסגרת לניהול סיכוני סייבר ומדיניות הגנת סייבר
- קביעת אופן המעקב והפיקוח על ההנהלה
- הבכירה ביישום מסגרת ניהול סיכוני הסייבר
- קבלת דיווח על אירועי סייבר משמעותיים

בנוסף, ההוראה קובעת אחריות נקודתית להנהלה של תאגיד בנקאי, אשר כוללת בין היתר:

- יצירת מסגרת כוללת לניהול סיכוני הסייבר וקיום פיקוח
- גיבוש מדיניות הגנת סייבר תאגידי
- יישום ותחזוקה של מסגרת העבודה לניהול סיכוני הסייבר לרבות הקצאת משאבים
- מעקב אחר האפקטיביות של מערך הגנת הסייבר
- קבלת דיווח על תמונת מצב עדכנית של איומי הסייבר ודרכי ההתמודדות
- קבלת דיווח תקופתי על אירועי סייבר רלבנטיים (פנימיים וחיצוניים) וניתוח המשמעות שלהם
- דיון בהשלכות אופרטיביות חוצות ארגון הנובעות מסיכוני הסייבר והנחיה ובקרה על ביצוע שינויים והתאמות רלוונטיים



כידוע, הוראות רגולטוריות שונות אשר מתחילות בבנקים ובשוק ההון, מוצאות את דרכן גם אל רגולטורים נוספים לרבות - רשות החברות הממשלתיות, רשות נירות ערך וגופי פיקוח נוספים. עם או בלי קשר לדרישות רגולטוריות קרבות, אנו מאמינים כי כל חברה צריכה לבחון את הסיכונים שלה בנושא הסייבר. בגופים הבאים הנושא מהותי במיוחד: חברות כרטיסי אשראי, מוסדות רפואיים, חברות תעשייה ביטחוניות, מוסדות ציבוריים, חברות פארמה, חברות יצור מזון ומשקאות, חברות תחבורה ותעופה ועוד.

נושאים לדיון בישיבה



- האם הדירקטוריון בו הנך מכהן קיים בעבר דיון בנושא איומי סייבר, לאחר שהוצג לו סקר סיכונים המתייחס לנושא זה?
- האם חברי הדירקטוריון בקיאים בנושא הסייבר, כך שיוכלו לשקול את חשיבותו והרלוונטיות שלו לחברה? במידה ולא, האם נשקלה הדרכה בנושא לחברי הדירקטוריון?
- במידה והחברה ביצעה פעולות היערכות לאיומי הסייבר הרלוונטיים אליה, האם מתקיים על כך פיקוח תקופתי על ידי הדירקטוריון?



חם על סדר היום



מה תיקן תיקון 20?



בהמשך לפרסום שלנו בגיליון הקודם להלן הממצאים העיקריים של סקר התגמול שאנו עורכים כל שנה בחברות ת"א 100:

תובנות עיקריות:

של הרכיב הקבוע במהלך השנים
2013-2014 והם: ענף הביטוח, חיפוש
גז ונפט והשקעה ואחזקות.

ברוב הענפים בקרב חברות תל אביב
100 חלה עליה בסך התגמול הממוצע
לנושא משרה ביחס ל-2012.



מתוך 71 חברות רק אחת דיווחה
על רכיב משתנה שלילי, דבר היכול
להצביע על כך שמנגנון קיזוז
המענקים אינו נפוץ בקרב חברות
ת"א 100. מנגנון קיזוז זה הינו האופציה
העומדת בפני הדירקטוריון להקטין
את סכומי המענקים שניתנו בשנה
מסוימת במהלך השנים העוקבות,
לאחר שהסתבר כי ביצועי החברה ירדו
ביחס לשנה בה ניתן המענק, בדרך
כלל מתחת לסף שהוגדר. מנגנון זה
נפוץ מאוד בחברות הציבוריות בארצות
הברית ובאירופה.



כרבע מנושאי המשרה הבכירים בתל
אביב 100 (כרבע מתוכם מנכ"לים),
קיבלו במהלך 2014 תגמול קבוע בלבד.
ניתן לתת פרשנויות שונות לעובדה
זו. נשאלת השאלה - האם אותם
מנהלים לא קיבלו את הרכיב המשתנה
לאור תת ביצועים של החברות אותן
מנהלים ו/או אותן חברות לא כללו כלל
את הרכיב המשתנה, תלוי הביצועים
במדיניות שלהן, ובכך ויתרו על הצמדת
התגמול לביצועי החברות.



ענף התעשייה התאפיין בקפיצה
משמעותית מעלה של התגמול הקבוע
ועבר, ביחס לרכיב קבוע, את כל
הענפים האחרים. במקביל אליו קיימים
שלושה ענפים המראים ירידה מגמתית





מענק לא ענק

מספר נתונים העולים מהניתוח מתייחסים למקרי קיצון בהם לא ניתן כלל תגמול משתנה, או שניתן תגמול משתנה שלילי. תגמול משתנה שלילי אפשרי למשל כאשר מופעל מנגנון קיזוז בין השנים. מנגנון קיזוז מאפשר לדירקטוריון החברה להפחית את סכומי המענקים שניתנו בשנה מסוימת בשנים עוקבות כאשר הסתבר שהחברה לא הציגה לאורך זמן מגמת רווחיות או לא עמדה בסף אחר שהוגדר במדיניות. מענק שלילי יכול לנבוע מדרישת השבת מענקים משנים קודמות לדוגמה במקרי ריסטייטמנטים¹ /או לאור ביצועים שליליים של החברה ופריסת המענקים על פני שנים.

הממצאים שלנו:

- 89 נושאי משרה, מתוכם 123 מנכ"לים (ומנכ"לי חברות בנות) קיבלו תגמול קבוע בלבד בשנת 2014
- יותר מ-60% מנושאי המשרה לעיל אשר נכללו גם בדיווחי השנה

- שעברה (46 במספר) הציגו עלייה מסוימת ברכיב הקבוע, כאשר ממוצע העלייה עומד על 17% עבור 130 נושאי משרה לא דווח מתן מענק בדוחות שנת 2014 (לא כולל דיווח כללי על "תגמול דירקטורים" בשורה נפרדת)
- למרות שמעל 30 חברות הציגו ירידה ברווחיות ביחס לשנת 2013, רק אחת מהן דיווחה על מענק שלילי עבור תשעה נושאי משרה מחמש חברות, דווח מענק מבוסס מניות שלילי
- ניתן לראות כי מענקים שליליים הינם דבר נדיר ביותר בקרב חברות ת"א 100 וככל הנראה ברוב החברות הסתפקו באי מתן מענקים או רכיב משתנה הוני, לרבות קיזוז עד גובה אפס

נושאים לדיון בישיבה



- האם בדירקטוריון בו הנך מכהן, ועדת התגמול ממשיכה להתעדכן בפראקטיקות והנהיגים בנושא תגמול, באופן שוטף?
- האם תוצאות ניתוח זה או דומיו עולות בקנה אחד עם מדיניות התגמול והתגמול בפועל הנהוג בחברתכם?
- מתי לאחרונה בוצעה השוואת שוק בנוגע לתגמול בכירים?



מתחמם על סדר היום



משאבי אנוש זה 2014... מעתה אמור Talent



הדירקטוריון "של פעם" עסק לעיתים רחוקות בנושאי משאבי האנוש, וגם אז, העיסוק בנושא היה בעיקר אד הוק, ככל שהמורכבות העסקית עולה, עולה בארגון גם הצורך במשאב אנושי איכותי, שנמצא בהלימה עם האסטרטגיה העסקית של הארגון. לצד מגמות עסקיות כמו ערוצי שירות מגוונים, שילוב טכנולוגיה מתקדמת ועלייה מתמדת בתחכום, המגמה העולמית בתחום ההון האנושי הינה זיהוי וניהול Talents לעומת ניהול המשאב האנושי בכללותו. אסטרטגיית ההון האנושי הופכת להיות שלובה באסטרטגיה העסקית והסינרגיה בין השתיים אינה כבר בגדר nice to have.

אחד הנושאים המרכזיים במסגרת אסטרטגיית ההון האנושי הינו ניהול המשכיות בכוח אדם בכיר (succession planning). בעולם של פעם, הנושא נדון בעיקר בעיתוי של עזיבת גורם מפתח (לרוב CEO). בסביבה העסקית של היום, כאשר מעברים בין המשרות הבכירות נהיו עניין שבנורמה, במקביל לדרישות השכר, התנאים והקידום שהולכים ומתפסים והזדמנויות רבות למובילות ברחבי העולם, אין ברירה אלא לעלות מדרגה בניהול ה-Talents בפיקוח מתמיד וישיר של הדירקטוריון. החברות המובילות בעולם כבר נמצאות שם ודירקטוריונים רבים הקימו ועדת הון אנושי מטעמם וגיבשו אסטרטגיה בנושא.

בנוסף לאמור לעיל לגבי ההמשכיות, גם רה-ארגון של פונקציית ניהול משאבי האנוש הינה מן הפעולות הנדרשות.



נושאים לדיון בישיבה



- האם הדירקטוריון בו הנך מכהן קיים דיון אסטרטגי בנושא Talents?
- האם זוהו הסיכונים המרכזיים בכל הקשור להון האנושי? האם הם מטופלים ע"י ו/או מדווחים לדירקטוריון?
- האם פונקציית משאבי האנוש בחברתך עומדת בציפיות הדירקטוריון מבחינת איכות ויכולת הנעת תהליכים ארגוניים?
- האם זוהו אנשי מפתח ומשרות מפתח בארגון ומה נעשה על מנת לייצר עבורם תכנית שימור והמשכיות?

יותר מידי מחלקות משאבי אנוש ממשיכות לפעול על פי העיקרון of the same רוחה, ניהול מסדי נתונים, עמידה בחוקי עבודה - שכולן בגדר פעולות חשובות, אך אינן מספיקות יותר. עיקר העבודה של מחלקת משאבי אנוש צריכה להתמקד ביצירת פלטפורמה לניהול ה-Talents של הארגון היום על מנת לספק את הצרכים האסטרטגיים של המחר. בעניין זה חשוב לציין כי הקידמה הטכנולוגית, שיכולה לסייע בניהול הפעולות המסורתיות של מחלקת משאבי אנוש, לא הגיעה לרוב הארגונים למרות היותה זמינה, וזאת כנראה בגלל שהארגונים מעדיפים להפנות משאבים לטכנולוגיה מתקדמת בתחומים עסקיים כביכול. כאן נדרשת הובלה של הדירקטוריון בהטמעת התובנה כי אין כמעט ארגון שיכול לשרוד לאורך זמן ולעמוד ביעדיו בלי שיהיה בעל משאבים אנושיים מתאימים ליעדים אלה ועל כן, יש לחשב מסלול מחדש בכל הקשור להשקעה בטכנולוגיה ובאיכות מחלקת משאבי האנוש, מכל הבחינות.

Women on Boardroom



Deloitte הוציאה דו"ח המציג תמונת מצב על נשים בדירקטוריונים וכולל דיווחים מ-49 מדינות שונות.

לממצאי הדו"ח לחצו כאן



או סקרו את הקוד

נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון
בניוזלטרם הבאים.



היחידה
לשירות הדירקטוריון

למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם 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 03-6085304



www.deloitte.co.il

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

© 2015 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.