

Deloitte.

היחידה לשירות ה- D ירקטוריון

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



רבעון שלישי, 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

על האבולוציה של תפקיד הדירקטור



לאורך תקופה ארוכה מאוד, ההכנה לדיונים בחדר הדירקטוריון התבססה על רשימת משימות פשוטה למדי:

1. קבלת החומרים מההנהלה
2. מעבר על סיכום הישיבה הקודמת (בארגונים רבים מדי בישראל העיתוי של קבלת הסיכום צמוד למועד הישיבה הבאה ורחוק מידי מהישיבה הקודמת לה)
3. סקירת האג'נדה לישיבה הקרובה

בסביבה העסקית בה פועלים רוב הארגונים כיום, עבודה המבוססת על צ'קליסט זה איננה רלוונטית יותר. למעשה, תפקיד הדירקטור בסביבה הנוכחית הפך להיות תפקיד 24/7 ומצריך ממנו המון שיקול דעת אובייקטיבי ועצמאי על מגוון נושאים מעולמות תוכן שונים כגון אסטרטגיה עסקית, תגמול, התמודדות עם סיכונים לרבות סיכוני סייבר ועוד. כתוצאה מכך, תפקיד הדירקטור בחברה ציבורית עבר לשלב אבולוציוני חדש. לא מדובר בתפקיד בהיקף של משרה מלאה, אך הדירקטורים של היום בהחלט משקיעים לא מעט משאבים מחוץ לחדר הישיבות על מנת להיות מעודכנים במה שקורה בחברות ובשוק בו הן פועלות.

בנוסף, הדירקטורים לומדים כי המידע המוצג להם על ידי ההנהלה אינו נמדד בכמות, אלא באיכות, על מנת לשמש בסיס אפקטיבי לתהליכי קבלת ההחלטות. לאור מהירות ההתפתחויות של השוק, ייתכן והמאמץ העיקרי של ההנהלה יושקע בשורת הרווח ובביצועים עסקיים תוך שימת לב מופחתת לחזון ואסטרטגיה. הבנת טרנדים בשוק ובחינה כיצד אלה ישפיעו על הבחירות האסטרטגיות הן האזורים בהם הדירקטורים יכולים וצריכים "לסייע" להנהלה.

לאור הצורך לעיל, מצופה מדירקטורים למקד את אופן ההכנה לישיבות. קריאת החומר מתחילתו ועד סופו הכרחי, אך לא מספיק. כחלק מההכנה לישיבות, על הדירקטור לדרוש מידע מוזקק סביב שאלות ספציפיות שהועלו ולשלב חקר עצמאי של השוק והסביבה העסקית. למעשה, מדובר בהפגנת יוזמה ופראקטיביות אשר בעבר נתפסו כהתערבות בתפקיד ההנהלה. המקור העיקרי למידע עבור דירקטור היה ונותר החומרים המתקבלים מההנהלה, והיקף החומרים מהווה אחת הבעיות עמן הדירקטור מתמודד: הרוב המכריע של דירקטורים מקבל כמויות חומר בלתי סבירות. בארגונים מסוימים הסיבה לכך נעוצה בכיכול ב"שקיפות" - "שלא יגידו שלא אמרנו להם", תשמעו נציגי הנהלה רבים מסבירים. כתוצאה מכך, החומרים שמגיעים לשולחן הדירקטוריון אינם מסוננים ומוזקקים על ידי גורם כלשהו, מבוססים יתר על המידה על מידע פיננסי היסטורי

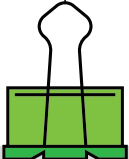
ומצגות הנהלה הכוללות את ההחלטות כפי שמצופה מהדירקטוריון להצביע עליהן. לא קיימת חשיפה של מידע גולמי וכן לא מתקיים דיאלוג בין ההנהלה לדירקטוריון בהתבסס על אלטרנטיבות רלוונטיות. על מנת להגיע לאיזון, על הדירקטורים וההנהלה להחליט יחד על התערובת הנכונה של חומרים כאלה אשר תאפשר תהליך קבלת החלטות מושכל מבלי לפגוע בשקיפות. כמו כן יש לשאוף לניצול זמן אופטימלי בחדר הדירקטוריון, באופן המפחית את העיסוק במידע היסטורי לטובת העיסוק באסטרטגיה - שזהו, כזכור, התפקיד העיקרי של הדירקטוריון.

ציפייה נוספת מהדירקטורים הינה להכיר את הארגון ואת התרבות הארגונית שלו מחוץ לגבולות חדר הדירקטוריון. משמעות הדבר שדירקטור בחברה שמייצרת מכוניות מצופה לבקר בחנות ולצפות בתהליך המכירה, ודירקטור בבנק מצופה לפתוח חשבון או לקבל שירות מהאשנב בסניף על מנת להכיר את חווית הלקוח. עבור דירקטור, חווית השירות כפי שהלקוח חווה אותה תספק אשור או סתירה למידע המוצג על ידי ההנהלה. מעבר לכך, רצוי כי הדירקטורים ישתתפו בתערוכות בהן פוגשים לעיתים לקוחות וספקים וכן ייקחו חלק בכנסי אנליסטים ומפגשים אחרים עם מחזיקי העניין, על מנת לשמוע את השקפותיהם על החברה. על מנת ליישם את כל האמור לעיל, יש צורך בעדכון שיטת ההכנה לשיבות. מומלץ מאוד להפריד את הנושאים שעל האג'נדה לשת"י קבוצות עיקריות: האחת קבוצת נושאים אינפורמטיביים מטבעם - נושאים אשר נדרש בהם עדכון הדירקטוריון או אישורו ואשר נדונו בעבר או בפורומים אחרים. הקבוצה השנייה כוללת נושאים המצריכים דיון מעמיק. עבור נושאי הקבוצה הראשונה כדאי לבנות את הדיון באופן שמקדיש את מירב הזמן להשלכות העתידיות ולא לסקירת מידע היסטורי. הגדרת זמן מוגבל כאמור תאפשר את צמצום החומר המוגש לקראת הדיון לתמצית מנהלים בלבד.

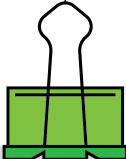
עבור הקבוצה השנייה - נושאים המחייבים דיון מעמיק - מומלץ כי מירב ההכנה תיעשה מראש. בדירקטוריונים רבים נהוג לערוך שיחות הכנה עם מנהלים רלוונטיים ו/או להפיץ שאלות במייל ככלי להיערכות מוקדמת לנושאים לדיון מעמיק.



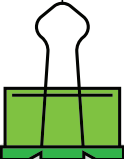
נושאים לדיון בישיבה



האם החומרים המובאים לדיון עוברים סינון ומיצוי על מנת למנוע הצפה של הדירקטורים בחומרים?



האם התרבות הנהוגה בדירקטוריון בו הנך חבר מעודדת יוזמה מצד החברים ומהי מידת העצמאות בהעלאת הנושאים לדיון?



האם הזמן המוקדש לשיבות ממוצה באופן אפקטיבי? האם קיימת חלוקה לנושאים שמחייבים דיון מעמיק ולנושאים המובאים לעדכון/ יידוע/ נושאים המתייחסים למידע היסטורי?

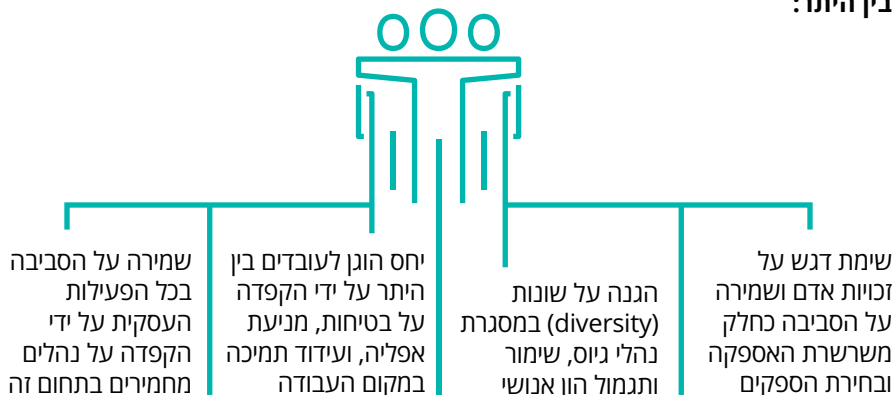
חם על סדר היום

האם מטרת התאגיד היא עדיין רק להשיא רווחים לבעלי מניותיו?



בשנת 1970 התפרסמה כתבה בניו יורק טיימס בה צוטט מילטון פרידמן, זוכה פרס נובל לכלכלה: "The business of business is business, the corporations must primarily focus on shareholders' value". עברו כמעט 50 שנה וגישה זו עברה שלב אבולוציוני. נכון להיום, מדידת הארגון על פי מחויבותו לקהילה והסביבה כבר לא מקבלים "ניקוד נמוך" ביחס לעשיית הרווחים והצמיחה. נכון, גם כיום business of business is business, אבל לא על חשבון מחזיקי העניין האחרים פרט לבעלי המניות. החל משנת 2016 אנו עדים למגמה משמעותית - המקיפה כ-90% מהחברות הציבוריות בעולם - והיא בניית אג'נדה חברתית והטמעה של יעד חברתי (purpose).

כחלק מהמגמה, חברות רבות מגדירות מטרה חברתית כחלק מהאסטרטגיה העסקית ורואות בכך נכס משמעותי. יעדים פרטניים התורמים למטרה חברתית יכולים להיות בין היתר:



גיבוש יעדים חברתיים מרחיב את תשומת הלב של ההנהלה ושל הדירקטוריון אל עבר מחזיקי עניין מגוונים נוספים מעבר לבעלי המניות והמשקיעים כגון עובדים, ספקים, לקוחות, קהילות בהן פועלת החברה והסביבה - הן בהתייחס לפעילות הנוכחית של החברה והן בהתייחס ליעדיה העסקיים העתידיים.

סקר נרחב שבוצע בקרב משקיעים מוסדיים ב-2017 הראה כי:



82% מהמשקיעים המוסדיים מצהירים כי אמון הינו ערך מרכזי בהחלטה אם להשקיע בחברה



69% מהמשקיעים המוסדיים מגלים עניין ביחסי העבודה



76% מהמשקיעים המוסדיים מצפים מחברות הפורטפוליו שלהם להביע עמדה גלויה על סוגיות חברתיות שונות

פעולות למען "הפגנת" האחריות התאגידית הבשילו אט-אט בחברות רבות לכדי שילוב אמיתי של פעולות אלו בתוך העשייה העסקית והפכו להזדמנות של ממש להעלאת ערך.

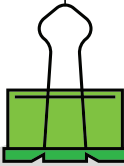
להלן מספר דוגמאות להעלאת ערך באמצעות עשייה חברתית:

- חברות בעלות עשייה חברתית מבדלות את המותג שלהן ולעיתים משיגות גישה לשווקים חדשים
- קיים מתאם בין אסטרטגיה חברתית חזקה ובין מחויבות העובדים והיכולת לגייס עובדים טובים יותר
- חברות עם עשייה חברתית משמעותית מגדרות חלק מהסיכונים הרגולטוריים וסיכונים מוניטין
- זיהוי מטרות חברתיות שלא נענו לפני כן משמש בארגונים רבים כמנוף לחדשנות באמצעות מקודמות לעיתים יוזמות למוצרים חדשים או דרכים חדשות למתן השירות וכן מזוהים קהלי יעד חדשים
- ישום פתרונות מטיבי-סביבה נתגלו כמנועי חסכון של עד 45% מהעלויות שלהן
- חברות עם מטרה חברתית נגישות יותר למקורות מימון שכן גופים ממנים בעולם רואים ערך רב בקיום מטרה חברתית. לדוגמא, חברות שהוכנסו למדד Morgan Stanley Capital International & KLD Research & Analytics, Inc. 400 Social Index חוו עליה של כשני אחוז במחיר מניותיהן במומוצע, לעומת החברות שהורדו מהמדד אשר חוו כשלושה אחוז ירידה במומוצע ממחיר המניה

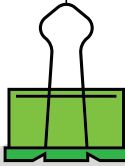
לאור האמור לעיל, גיבוש מטרה חברתית-סביבתית הפכה לנדבך משמעותי בממשל תאגידי של חברה ועל כן לדיקטוריון תפקיד מרכזי בגיבושה ופיקוח שוטף למען השגתה, אם באמצעות וועדה ייעודית או על ידי המליאה כולה.

נראה כי רווחים וצמיחה אינם עוד המטרה היחידה לשמה מוקמות ופועלות חברות עסקיות, וראוי לחברה שרואה את עצמה שחקנית בסביבה הבינלאומית, להצטרף לטרנד העולמי בגיבוש המטרה החברתית על מנת שלא לאבד את הרלוונטיות שלה בעיני מחזיקי עניין רבים וחשובים לפעילותה.

נושאים לדיון בישיבה



האם הדירקטוריון וההנהלה של החברה שותפים בשיח בנושא קידום מטרות חברתיות ומבינים את חשיבותו?



האם הארגון שותף למגמה העולמית להגדרת מטרה חברתית? במידה ולא, כיצד ניתן לקדם את השיח בנושא בחברה?

היחידה לשירות הדירקטוריון



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



ח"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

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.