



מועדון הדירקטורים. של אוניברסיטת רייכמן

ניהול אקדמי: פרופ' מורן אופיר
ורו"ח שלומי שוב

תאריך פתיחה: 15.9.25
7 מפגשים 17:00-20:00

תאריכי המפגשים:
02.02.26 • 12.01.26 • 22.12.25 • 01.12.25 • 10.11.25 • 20.10.25 • 15.09.25

המפגשים יערכו אחת
לשבוע בימי ב'
בשעות 17:00-20:00



מועדון הדירקטורים.ות הנו מועדון אקסקלוסיבי המיועד להקנות הכשרה מקצועית מתקדמת ועדכנית תוך יצירת חיבורים ורשת של קשרים בין המשתתפים.

חברי המועדון יוכלו להנות מהאפשרות להצטרף למאגר הדירקטורים של חברת אנטרופי למשך שנה ללא עלות, ולשנה נוספת בעלות מופחתת. מאגר הדירקטורים של חברת אנטרופי משמש כפלטפורמה לתהליך איתור מועמדים לכהונה בדירקטוריון, ומטרתו הינה להוות בסיס לתהליכי איתור של מועמדים לכהונה כדירקטורים על ידי חברות פרטיות, חברות ציבוריות ומשקיעים שהינם משתמשים ייעודיים למאגר.

הנרשמים למאגר אנטרופי יקבלו ניוזלטר מידי חודש הכולל תוכן בנושאי ESG, מחקר, ניהול סיכונים והיבטים הקשורים לפיננסים ושוק ההון וכן גישה ליומן הדח"צים של אנטרופי אשר מציג את משרות הדח"צ שהתפנו בחברות ציבוריות בטווח של 3-15 חודשים ממועד פרסום הניוזלטר.

מפגשי המועדון יהיו פזורים על פני מספר חודשים, יעסקו בנושאים מגוונים ועדכניים ויהוו השלמה לתכנים המועברים בקורסי הדירקטורים, בנושאים הנמצאים כעת בחזית העשייה של דירקטורים ונושאי משרה, לרבות יישומי בינה מלאכותית לעבודת הדירקטוריון, חידושים באחריות משפטית שחלה על דירקטורים ונושאי משרה בחברה, חידושים משמעותיים בתקינה החשבונאית וניתוחי עומק של שוק ההון הישראלי. חברי המועדון ייהנו מקבלת פנים, הרצאות, סימולציות, תכנים רלוונטיים ואינטראקציות אישיות שיאפשרו טיפוח קשרים מקצועיים.

החברות במועדון הדירקטורים.ות תתאפשר על פי הקריטריונים הבאים (במצטבר):

א. המתעניינים.ותהינם.ן דירקטורים.ות מכהנים.ות ו/או נושאי משרה בכירים.ות

ב. הצוות המקצועי של התכנית אישר את החברות במועדון לפי שיקול דעתו, וזאת לאחר מילוי שאלון התאמה* וניהול שיחה אישית עם המתעניין.ת.

לשאלון ההתאמה

מועדון הדירקטורים.



ניהול אקדמי

רו"ח שלומי שוב, ראש התכנית לחשבונאות וסגן דיקן, בית ספר אריסון למנהל עסקים באוניברסיטת רייכמן. מרצה בכיר לחשבונאות, ראש משותף לפורום שווי הוגן (Fair Value Forum (FVF) ומנהל אקדמי משותף של קורס דירקטורים ונושאי משרה במרכז להכשרת מנהלים. בעל חברת IFRS קונסלטינג בע"מ, העוסקת במתן ייעוץ חשבונאי לחברות ולרואי חשבון. מחבר ראשי של הספר "חשבונאות פיננסית חדשה". "IFRS 2020 נבחר כמומחה הטוב ביותר בישראל ל-IFRS על ידי רואי החשבון הבכירים בארץ. מכהן כדירקטור חיצוני בחברת אלוני חץ ויו"ר ועדת מאזן וועדת תגמול בדירקטוריון, וכן כדירקטור חיצוני בחברת מידרוג (חברה בת של מודיס) וחבר בוועדה המקצועית.



פרופ' מורן אופיר, חברת סגל באוניברסיטת חיפה ומרצה באוניברסיטת רייכמן. בעלת תואר דוקטור (PhD) במימון מהאוניברסיטה העברית בירושלים בתכנית של המרכז לחקר הרציונליות, בנוסף מחזיקה בתואר שני במימון (MBA) ובתואר ראשון במשפטים. (LLB) הייתה חוקרת אורחת בפקולטאות למשפטים של אוניברסיטת ניו יורק, קולומביה, אוקספורד, LSE ועוד. פרופ' אופיר מתמחה בדיני תאגידים וניירות ערך, ניתוח אמפירי של המשפט, פינטק, מימון התנהגותי וקבלת החלטות פיננסיות. מחקריה התפרסמו בכתבי עת אקדמיים מובילים הן בתחום המשפט והן בתחום המימון וזכו בקרנות מחקר תחרותיות. תוצרי מחקרה הופיעו גם בבלוגים אקדמיים ועסקיים בארץ ובעולם, נדונו בפודקאסטים וסוקרו בהרחבה באמצעי התקשורת. בנוסף לפעילות המחקרית פרופ' אופיר כהנה כחברה בוועדה מייעצת לרשות ניירות ערך בנושאי שוק ההון וטכנולוגיה וכן כחברת מותב מומחית בשוק ההון בוועדת האכיפה המנהלית של הרשות. היא מכהנת כדירקטורית חיצונית בבנק ירושלים וחברה בוועדות ביקורת, תגמול ואסטרטגיה ותכנון הון. כמו כן, היא מקימה משותפת של פורום "חברות" המהווה פלטפורמה עבור נשות אקדמיה בתחומי



מועדון הדירקטורים.



תכנית המפגשים

מפגש פתיחה והשקת המועדון
מבט לעתיד: מגמות ותחזיות לשוק ההון ולתעשיית ההיי טק בישראל

15.09.2025
17:00-20:00

1

מעבר למספרים:
המהפכה באופן הצגת התוצאות והביצועים בדוחות הכספיים

20.10.2025
17:00-20:00

2

דירקטורים תחת זכוכית מגדלת:
חובות דירקטורים ונושאי משרה בעידן Caremark

10.11.2025
17:00-20:00

3

שימוש בכלים חכמים לקבלת החלטות מושכלות:
עבודת הדירקטוריון בעידן ה-AI

01.12.2025
17:00-20:00

4

להיות מוכנים:
התמודדות עם תרחיש אירוע סייבר בעזרת בינה מלאכותית

22.12.2025
17:00-20:00

5

Ecoupling - לפרק את השרשרת העסקית כדי ליצור חדשנות מנצחת

12.01.2026
17:00-20:00

6

מיני האקתון – תנו מקסימום ערך ללקוחות, לארגון ולעצמכם

02.02.2026
17:00-20:00

7



פירוט המפגשים

יום ב' 15.09.2025

1

מפגש פתיחה והשקת המועדון - מבט לעתיד: מגמות ותחזיות לשוק ההון ולתעשיית ההיי טק בישראל

מפגש פתיחה חגיגי שיכלול הרצאה של יו"ר הבורסה לניירות ערך, פרופ' יוג'ין קנדל, בה תינתן תמונת מצב מפורטת של שוק ההון הישראלי ותחזיות לעתיד, וכן הרצאה של נדב צפרי, מנכ"ל צ'קפוינט ישראל, בה תינתן תמונת מצב ומגמות עתידיות לסקטור ההיי-טק הישראלי. בנוסף תיערך פעילות נטוורקינג מובנה להיכרות בין חברי וחברות המועדון וליצירת רשת של קשרים הדדיים.

ההצאות העומק יתמקדו בשני נושאים מרכזיים ומהותיים בכלכלה הישראלית: שוק ההון ותעשיית ההיי-טק, ותציג תחזיות ומגמות עתידיות בשני התחומים מפי שני מומחים מובילים.

בחלק הראשון של המפגש, פרופ' יוג'ין קנדל, יו"ר הבורסה לניירות ערך, יסקור את המצב הנוכחי של שוק ההון הישראלי על רקע השינויים הגלובליים והמקומיים. הוא יציג את המגמות המרכזיות הצפויות בשוק המקומי, תוך התייחסות מעמיקה להשפעות המאקרו-כלכליות. ההרצאה תדון באתגרים ובהזדמנויות בתחום ההנפקות והמסחר בבורסה הישראלית וכן תסקור את ההזדמנויות החדשות העומדות בפני משקיעים מוסדיים ופרטיים, לאור ההתפתחויות הצפויות בשוק ההון.

בחלק השני, נדב צפרי, מנכ"ל צ'קפוינט, יציג סקירה מקיפה של עתיד תעשיית ההיי-טק הישראלית בהקשר הגלובלי. ההרצאה תתמקד במגמות הצפויות בתחומי הסייבר, הבינה המלאכותית והפינטק, ותעמיק בנושא אתגרי כוח האדם והכשרת הדור הבא של המומחים בתעשייה. ההרצאה תסקור את הזדמנויות הצמיחה בשווקים חדשים ובטכנולוגיות מתפתחות, ותדון בהשפעת השינויים הגיאופוליטיים על תעשיית ההיי-טק המקומית.

מרצים: פרופ' יוג'ין קנדל, יו"ר הבורסה לניירות ערך, נדב צפרי, מנכ"ל צ'קפוינט ישראל

יום ב' 20.10.2025

2

דירקטורים תחת זכוכית מגדלת: חובות דירקטורים ונושאי משרה בעידן Caremark

בתחילת 2027 יכנס לתוקף תקן החשבונאות הבינלאומי החדש IFRS 18 שישנה את אופן הצגת התוצאות המדווחות בדוח רווח או הפסד עבור חברות רבות. בנוסף התקן החדש והמהפכני מכניס באופן תקדימי לתוך הדוחות הכספיים את מדדי ה-NON GAAP ולכך צפויות השלכות דרמטיות מבחינת הדיווח של החברות לשוק ההון ומערכת היחסים מול בעלי העניין השונים. הפוטנציאל המהפכני טמון, בין היתר, בהכללת מדדים שמבוססים על שימוש בתרחישים היפותטיים אשר עומדים בניגוד מוחלט לכללי החשבונאות המסורתית. לדוגמא, חישוב הרווח התפעולי או ה-EBITDA תוך קיבוע שער חליפין, שימוש בשיטת הכרה בהכנסה שונה, איחוד יחסי של חברות כלולות, או טיפול בחכירה כדמי שכירות. הדיון יעסוק בהשלכות הצפויות – ביתרונות ובחסרונות הגלומים בכניסת "גישת ההנהלה", תוך התמקדות ב-FFO שהוא מדד הביצוע המקובל בענף הנדל"ן המניב כמקרה בוחן.

מרצים: רו"ח שלומי שוב, אלון גלזר, סמנכ"ל Leader Capital Markets, אורן פרנקל, סמנכ"ל כספים, אלוני חץ, פרידה עבאס יוסף, ראשת תחום נדל"ן במחלקת התאגידים, הרשות לניירות ערך



פירוט המפגשים

יום ב' 10.11.2025

3

דירקטורים תחת זכוכית מגדלת: חובות דירקטורים ונושאי משרה בעידן Caremark

בשנים האחרונות חלו שינויים משמעותיים בתחום אחריות דירקטורים ונושאי משרה, המשקפים את המורכבות הגוברת של סביבת העסקים המודרנית. המגמות העיקריות כוללות הרחבת תחומי האחריות מעבר לניהול פיננסי גרידא, עם דגש מוגבר על נושאים כמו אבטחת סייבר וניהול סיכונים מקיף. ישנה דרישה גוברת לשקיפות בקבלת החלטות ובדיווח, לצד עלייה באחריות האישית של נושאי משרה לא רק במצבים של פעולה אקטיבית אלא גם למצבים של הימנעות מפעולה. בנוסף, ישנה ציפייה גוברת שדירקטורים יהיו מעורבים בעיצוב התרבות הארגונית ובהבטחת קיימות ארוכת טווח של החברה. מגמות אלו משקפות שינוי תפיסתי בתפקיד הדירקטוריון, מגוף מפקח בלבד לשותף פעיל בהובלת החברה.

המפגש יעסוק במגמות העדכניות והאחרונות בתפיסת אחריותם של דירקטורים ונושאי משרה בארץ ובעולם תוך שימת דגש על המצב המשפטי הקיים ועל מגמות חדשות שנצפות בעולם וצפויות להטמע בעתיד הלא רחוק גם בדין המקומי. המפגש יכלול הרצאה שתסקור את ההתפתחויות המשפטיות העדכניות בנושא וכן Fireside Chat עם כבוד השופטת מיכל רוזן עוזר, שופטת המחלקה הכלכלית בבית המשפט המחוזי בת"א בה היא תישאל על עמדתה בנושאים בוערים אלו המגיעים לכתלי בית המשפט.

מרצים: פרופ' מורן אופיר, כבוד השופטת מיכל רוזן עוזר, שופטת בית המשפט המחוזי תל אביב-יפו (כלכלי),

ד"ר עו"ד שחר הדר, שותף, מיתר עורכי דין

יום ב' 01.12.2025

4

שימוש בכלים חכמים לקבלת החלטות מושכלות: עבודת הדירקטוריון בעידן ה-AI

יישומי בינה מלאכותית (AI) מתחילים לשנות משמעותית את אופן פעולתם של דירקטוריונים, מציעים כלים חדשניים לקבלת החלטות מושכלות וניהול סיכונים יעיל יותר. בינה מלאכותית מאפשרת ניתוח מהיר ומעמיק של כמויות עצומות של נתונים, מסייעת בזיהוי מגמות ודפוסים שקשה לאתר בשיטות מסורתיות. בתחום ניהול הסיכונים, מערכות AI יכולות לחזות תרחישים אפשריים ולהציע אסטרטגיות מיטגציה. בתהליכי קבלת החלטות, AI מסייע בסימולציות מורכבות ובהערכת השלכות של החלטות אסטרטגיות. כלי AI משמשים גם לניטור ציות לרגולציה, זיהוי אנומליות בדוחות כספיים, ואיתור מוקדם של בעיות פוטנציאליות. בנוסף, AI מסייע בייעול תהליכי עבודת הדירקטוריון, כולל תזמון ישיבות, ניהול מסמכים, וסיכום אוטומטי של דיונים. עם זאת, השימוש ב-AI מעלה גם אתגרים אתיים וחוקיים, ודורש מדירקטורים להבין את יכולות ומגבלות הטכנולוגיה כדי להשתמש בה באופן אחראי ואפקטיבי. המפגש יעסוק ביישומים אלו הן בהיבטים פרקטיים מעשיים והן בקשיים ובאתגרים שהם מציבים תוך הצעת דרכים לפתרונם.

הדוברים במפגש יציגו ניתוחי אירועים בהם הוטמעו יישומי AI בחברות לשיפור הליכי קבלת החלטות עסקיות ויפרטו יישומים נוספים שעשויים להביא תועלת לעבודת דירקטורים ונושאי משרה בחברות ציבוריות ופרטיות.

חיים ישראל, אסטרטג גלובלי וראש תחום עתידנות, Bank of America עו"ד בן חקלאי, סמנכ"ל טכנולוגיות לאומיות, Microsoft Israel רינת זילברשטיין, מנכ"לית מרכז המו"פ AT&T Israel וסגנית נשיא עולמית AT&T



פירוט המפגשים

5 יום ב' 22.12.2025

להיות מוכנים: התמודדות עם תרחיש אירוע סייבר בעזרת בינה מלאכותית

אירועי סייבר הפכו לאיום משמעותי ומתמיד על ארגונים בכל הגדלים והתעשיות ותקופת המלחמה הביאה איתה עלייה משמעותית בתדירותם, דבר שהופך אותם לנושא קריטי בעבודת הדירקטוריון. דירקטורים נדרשים כיום להבין את הסיכונים הקיברנטיים המאיימים על החברה ולהיות מעורבים באופן פעיל בפיקוח על אסטרטגיית אבטחת הסייבר של הארגון. זה כולל הבטחת השקעה מספקת במערכות הגנה, פיתוח תוכניות תגובה לאירועים, וקידום תרבות של מודעות לאבטחת מידע.

בכל רמות הארגון. דירקטוריונים מצופים לקבל עדכונים סדירים על מצב אבטחת הסייבר, לבחון תרחישים אפשריים של התקפות, ולהבטיח שהחברה מוכנה להתמודד עם אירועי סייבר ולהתאושש מהם במהירות. יתרה מזאת, אירועי סייבר מעלים שאלות של אחריות משפטית ומוניטין, כאשר דירקטורים עלולים להיות אחראים אישית אם יקבע שלא פעלו בשקידה ראויה בנושא זה. לפיכך, הבנת סיכוני הסייבר והתמודדות איתם הפכו לחלק בלתי נפרד מחובת הזהירות והנאמנות של דירקטורים, ומחייבים גישה פרואקטיבית ועדכנית מתמדת. המפגש יערך כסימולציה

שתבחן התמודדות ותגובה עם אירוע סייבר מאיים. בסימולציה ייערך שימוש בתוכנה ייחודית המבוססת על בינה מלאכותית שפותחה ע"י פרופ' אלכס מינץ לזיהוי אירועי סייבר ולתגובה להם.

הסימולציה בנויה באופן המייצר אינטראקציה בין אישית ופיתוח קשרים בין חברי הקבוצה.

מרצים: פרופ' אלכס מינץ, ראש המעבדה לקבלת החלטות ממוחשבת, אוניברסיטת רייכמן, **אל"מ (מיל') דורון הדר**, שותף מייסד חברת קריטיקל אימפקט, **צח שטיינר**, מומחה ויועץ לניהול סיכוני סייבר וקבלת החלטות, בית ספר לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה, אוניברסיטת רייכמן

6 יום ב' 12.01.2026

תגמול בכירים בצל האוברולינג: פרקטיקה, סיכונים והזדמנויות

תגמול מנהלים הוא נושא מרכזי ורגיש בעבודת הדירקטוריון, המשקף את האיוון העדין בין תמרוץ ביצועים מצוינים לבין שמירה על אחריות פיננסית וציבורית. הדירקטוריון נושא באחריות מכרעת בעיצוב ופיקוח על מדיניות התגמול, שמטרתה למשוך ולשמר מנהלים מוכשרים תוך יצירת תמריצים המיישרים את האינטרסים שלהם עם אלה של החברה ובעלי המניות לטווח הארוך. קביעת חבילות תגמול מאוזנות דורשת שיקול דעת מעמיק, התחשבות במדדי ביצוע מגוונים (פיננסיים ולא פיננסיים), והבנה של מגמות שוק ורגולציה. הדירקטוריון נדרש לוודא שמבנה התגמול מעודד קבלת החלטות אתית ואחראית, ולא לקיחת סיכונים מופרזת או התמקדות בטווח הקצר. בנוסף, נושא זה מושך תשומת לב ציבורית ורגולטורית גוברת, מה שמחייב שקיפות מוגברת ויכולת להצדיק את החלטות התגמול בפני בעלי המניות ובעלי עניין אחרים. לפיכך, תגמול מנהלים הוא לא רק כלי ניהולי, אלא גם מרכיב מהותי בממשל תאגידי תקין ובשמירה על אמון הציבור בחברה. כחלק מכך, נתונה לדירקטוריון סמכות האוברולינג לפיה הן ועדת התגמול והן הדירקטוריון מוסמכים לקבל החלטה, בהקשר למדיניות התגמול שלה, שעוקפת את התנגדותה של אספת בעלי המניות לכך, ובלבד שנימקו את ההחלטה וקבעו כי התקבלה לטובת החברה. בסמכות זו נעשה שימוש לאחרונה בשוק החברות הישראלי והשימוש עורר הדים רבים. המפגש יעסוק בשיקולים המרכזיים שיש לשקול בעיצוב תגמול מנהלים אפקטיבי וכן במרחבי השימוש בסמכות האוברולינג.

פאנל משתתפים: רו"ח ארז ברק, כלכלן ומוסמך במשפטים, יועץ בנושאי אספות כלליות, ממשל תאגידי ומעורבות מוסדית, **רו"ח עו"ד אלה תמיר שלמה**, אחראית תחום רגולציה פיננסית ולוביסטית ציבורית, לובי 99, **נגה קנז**, דירקטורית עצמאית בחברות ציבוריות, **איתמר דויטשר**, מנכ"ל קבוצת אלקטרה.



פירוט המפגשים

יום ב' 02.02.2026

7

יחסי הכוחות בצמרת החברה: דינמיקה משתנה בין מנכ"ל, יו"ר ובעל שליטה

המפגש יעמיק בסוגיה המורכבת של יחסי הכוחות בהנהגת החברה הציבורית ויבחן את הדינמיקה המשתנה בין שלושת מוקדי הכוח המרכזיים: המנכ"ל, יו"ר הדירקטוריון ובעל השליטה. דרך ניתוח מבני בעלות שונים, נבחן כיצד משפיעים אלה על התנהלות החברה, קבלת החלטות אסטרטגיות וממשל תאגידי.

החלק הראשון של המפגש יתמקד במודל החברה עם בעל שליטה, האופייני למרבית החברות הציבוריות בישראל. נבחן את המתח המובנה בין האינטרסים של בעל השליטה לבין טובת החברה, את תפקידו של יו"ר הדירקטוריון כגורם מאזן, ואת מרחב הפעולה של המנכ"ל במבנה בעלות זה. יוצגו דוגמאות מהשטח להתמודדות עם אתגרים בממשק זה, כולל מקרי בוחן של קונפליקטים והדרכים לפתרונם. בהמשך נעבור לניתוח המגמה המתפתחת של חברות בבעלות מבוזרת בישראל. נבחן כיצד משתנה הדינמיקה כאשר אין בעל שליטה דומיננטי, מה תפקידם של המשקיעים המוסדיים, וכיצד משפיע מבנה זה על יחסי הכוחות בין המנכ"ל ליו"ר הדירקטוריון. נדון בשאלות של אחריות מוגברת החלה על נושאי המשרה בחברות אלו, ובאתגרים הייחודיים בקבלת החלטות אסטרטגיות. חלק מרכזי במפגש יוקדש לדיון באחריות הדירקטוריון בשני המודלים, תוך התמקדות בתפקיד היו"ר כמתווך בין האינטרסים השונים. נבחן כיצד משתנה תפקיד היו"ר בין חברה עם בעל שליטה לחברה בבעלות מבוזרת, ומהם הכלים העומדים לרשותו בכל אחד מהמקרים.

לסיום, נדון במגמות עתידיות בתחום מבני הבעלות בישראל, השפעת הרגולציה המתפתחת על יחסי הכוחות בצמרת החברה, והשלכות אפשריות של שינויים במבנה הבעלות על התנהלות החברות הציבוריות בישראל. המשתתפים במפגש יקבלו תובנות מעשיות להתמודדות עם האתגרים בממשק שבין שלושת מוקדי הכוח בחברה, כלים לזיהוי ופתרון קונפליקטים, והבנה מעמיקה של השפעת מבנה הבעלות על התנהלות החברה.

מרצים: פרופ' מורן אופיר, מתי אהרן, שותף ומנכ"ל אנטרופי ממשל תאגידי, אורי אלון, יו"ר דירקטוריון בנק לאומי, תומר ראב"ד, יו"ר קבוצת בזק