

# Deloitte.

## המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



**רבעון ראשון, 2022**

על מנת לסייע לכם בהיערכות לדיוני הדירקטוריונים בתקופה מאתגרת זו, ועל מנת "להניע" מהלכים חדשים ומשמעותיים בארגונכם, אנו שמחים להזמינכם לדון איתנו בפגישה אישית בנושאים השונים המוצגים בניוזלטר.

# משבר האקלים ואנחנו - איך הדיירקטוריון מגיב למשבר האקלים והשפעתו על החברה?

בשנים האחרונות אנו רואים עליה משמעותית בהשפעות של שינויי האקלים, ומרגישים את ההשפעות הללו בחיי היום-יום. **משבר האקלים משפיע כבר היום על המגזר העסקי כולו, והוא טומן בחובו סיכונים והזדמנויות מגוונות לחברות בכל המגזרים.** אף על פי שעד לפני כמה שנים התייחסנו למשבר האקלים כתופעה עתידית, שצפויה להשפיע עלינו רק בעוד שנים ארוכות, כיום כבר ברור כי זה לא המצב ומדובר באירוע עכשווי ומתמשך.

על פי סקר גלובלי של Deloitte בקרב אלפי מנהלים בכירים, **97% מהמנהלים טענו שהחברות שלהם כבר נפגעו במידות שונות ממשבר האקלים.** ישראל, כמדינה הצפויה להיפגע ממשבר האקלים הרבה יותר מהמוצע העולמי, כמובן אינה חסינה.

## חברות חשופות לשלושה סוגים מרכזיים של סיכונים אקלים:

01

### סיכונים פיזיים

בנוסף לעליה ההדרגתית והקבועה בטמפרטורה הממוצעת בעולם, משבר האקלים מביא לעלייה במגוון רחב של אירועי קיצון אקלימיים, כגון, סופות, בצורות, גלי חום, הצפות ועוד. כל אלו, מובילים לפגיעה משמעותית במגוון רחב של תשתיות, מבנים, קהילות ונכסים.

הפגיעות הללו גורמות לנזקים עסקיים ישירים ועקיפים למגוון חברות בדרכים שונות – החל מקושי של עובדים להגיע למקומות העבודה עקב חסימות כבישים, דרך הדלדלות משמעותית של חומרי גלם, ועד לפגיעה (לעיתים בלתי הפיכה) בנכסים משמעותיים של החברה.



02

### סיכונים מעבר

העולם כולו נרתם למאבק במשבר האקלים, ומקדם מעבר לכלכלה בה נפולטים פחות נזי חממה. בהתאם, מצופה מחברות לקחת חלק במאמץ הגלובלי, וחברות שלא יעשו כך יהיו חשופות לסנקציות מצד מחזיקי עניין שונים – הרם צרכנים, עצירת הזמנות מלקוחות עסקיים, סנקציות ומגבלות רגולטוריות מחמירות, וקושי משמעותי בניסו מיומן הן רק ההתחלה.

סיכון משמעותי נוסף הוא החשיפה הגבוהה לחדשנות אקלימית משבשת, שתייתר את מוצרי ושירותי החברה שפוגעים בסביבה.



03

### סיכונים חבויים

כחלק מהמאבק הגלובלי במשבר האקלים, יותר ויותר נופים יאלצו לקחת אחריות על התרומה שלהם למשבר האקלים. כבר היום, חברות ענק מפסידות סכומי עתק בתביעות בינלאומיות בגין חלקן במשבר האקלים, ומגמה זו צפויה להמשיך ולגבור. חברות שלא יצמצמו את השפעתן הסביבתית יהיו חשופות לתביעות ענק, שיובילו להפסדים כספיים משמעותיים.

מגוון חבויים נוסף להפנמת העלויות החיצוניות יהיה העליה הצפויה במחירי פוליסות ביטוח שונות, הנובע מהחשיפה של חברות הביטוח לנזקי אקלים.



בהינתן תפקידו של הדירקטוריון להסתכל קדימה אל עתידה של החברה, ולוודא כי היא ערוכה אליו באופן מיטבי, גם בנושא האקלים תפקידו לנהל דיון אסטרטגי, הבוחן כיצד משבר האקלים צפוי להשפיע על החברה וכיצד היא יכולה להיערך לכך מראש. **לצד הסיכונים גלומות הזדמנויות רבות** העשויות לנבוע מגורמים שונים כגון: שווקים חדשים שיתעוררוהתעוררות שווקים חדשים; פתרונות טכנולוגיים חדשניים להתמודדות עם המשבר; וכן הרווחים המיתוגיים והמוניטיניים שיפיקו חברות שירתמו באופן אמיתי למאבק במשבר האקלים. על הדירקטוריון לבחון אילו יעדים אקלימיים ראוי שהחברה תאמץ, ובאילו תנאים תהיה הצבת יעדים כאלו (כגון מחויבות לנייטרליות פחמנית) כדאית לחברה.



מגמה נוברת בקרב דירקטוריונים רבים בעולם, ובפרט ועדות תנמול, הינה עיסוק בכלים לתמרץ – הנהלות לפעול באופן אחראי אל מול משבר האקלים. לדוגמא, יעדים אקלימיים וסביבתיים משולבים ביעדי התנמול של מנהלים בכירים רבים בעולם כך, שהדירקטוריונים בונים KPIs סביבתיים ייעודיים לחברה, המותאמים ליעדיה העסקיים, ומוזדדים את ביצועי המנהלים גם לפיהם.



## נקודות לדיון בדירקטוריון



01 היכן בחברה התהליכים הארגוניים אינם אופטימלים לעידוד נמישות ויצירתיות מחשבתית, תפעולית ועסקית?

01

02 אילו אתגרים מצריכים חשיבה מקורית והבנה רב מערכית של הארגון?

02

03 כיצד ניתן לעשות שימוש בצוותים מולטי-דיסציפלינריים בכדי לתת מענה לאתגרים בפניהם עומד הארגון?

03

# העובדים הם המשאב האסטרטגי ביותר שלנו

# 02

"העובדים שלנו הם המשאב החשוב והמשמעותי ביותר שלנו..." הצהרות כאלו ודומות להן מופיעות בפרסומים של כמעט כל חברה במשק. **דור חדש בעל מודעות חברתית גבוהה יותר וציפיות גבוהות יותר בדבר זכויותיו שלו וזכויות חברתיות בכלל, נכנס כעת לשוק העבודה.** בכניסתו, הוא מייצר דרישה גדולה מאי פעם שמאחורי האמירות הללו תעמוד אסטרטגיה מוסדרת לפיתוח עובדים ושמירה על רווחתם (wellbeing).

בנוסף, עובדים רבים "מחשבים מסלול מחדש" בעקבות הטלטלות של משבר הקורונה ובוחרים לשנות מקום עבודה או אפילו כיוון קריירה. קשיי גיוס ושימור עובדים אינם שמורים עוד למתכנתים בתעשיית ההייטק בלבד, סקטורים רבים ומגוונים, וחברות מכל הגדלים עומדות מול קשיים דומים והדבר משפיע ישירות על הביצועים העסקיים. מגמות אלו יצרו מצב בו **לא ניתן עוד להפריד בין אסטרטגיה עסקית לאסטרטגית כוח אדם.** נוסף על כך, המעבר לעבודה מהבית או היברידית מוסיף מורכבות לבנייה ויישום של אסטרטגיות מובנות לניהול וטיפוח צוותים. חשיבות הנושא, מורכבותו והדינמיות הגבוהה שלו מחייבות דירקטורים לעסוק בו מתוך ראייה לטווח ארוך, שהיא אחד היתרונות המובהקים שמשפק הדירקטוריון לחברה וכן אחד מתפקידי המשמעותיים ביותר.

## נציין שלושה מהנושאים שעל סדר היום:

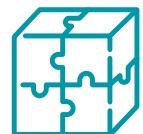
### רווחת העובדים (wellbeing)



כבר בסקירת המגמות המובילות בתחום משאבי האנוש שפרסמה Deloitte העולמית ב-2021 ראינו כי יש חשיבות לשילוב של שיקולים של בריאותם הפיזית, הנפשית והכלכלית של עובדים בליבת מבנה ההעסקה והעבודה ולא רק ביוזמות נפרדות ו"פינוקים". דירקטוריונים מצאו עצמם דנים במהלך השנתיים האחרונות בנושאי משאבי אנוש ומבנה סביבת העבודה הפיזית והוירטואלית באופן תדיר ובהלימה עמוקה עם ליבת העסקים של החברה.

מקומות עבודה לא חזרו למבנה העבודה הקודם ולדירקטורים יש הזדמנות להרחיב את הדיון גם לסביבה הרעיונית כאשר הם נקראים לסייע להנהלות לפתור שאלות מורכבות כמו איך לשמר מחוברות ותרבות ארגונית כשחלקים נכבדים מצוות העבודה עובד לפחות חלק מהזמן מרחוק מחד, ומצד שני מחוברות, משמעות ופיתוח אישי תופסים מקום נכבד בשיקולים של עובדים בבחירת מקום העבודה שלהם.

### גיוון והכללה



הקריאה לשוויון הזדמנויות ושוויון תעסוקתי הולכת וגוברת ולדירקטוריונים יש תפקיד בקידום גיוון והכללה בצוות העבודה אך גם בדירקטוריון עצמו. בקצב ההתקדמות הנוכחי, **דירקטוריונים בישראל יגיעו לשוויון מגדרי רק ב-2066**, אך יש סוגים נוספים של גיוון שצריך לחשוב עליהם - **גיוון אתני, גיוון בגילאים וכן גיוון כבישורים.** כל זאת תוך שימור עבודה משותפת פורה, נעימה ואפקטיבית.

## קידום צדק חברתי



במהלך שנת 2020 ו-2021 ראינו **חברות רבות בעולם נוקטות עמדות חברתיות** נגד גזענות ואלימות משטרתית על רקע הפגנות Black Lives Matter, גם בישראל, ראינו נקיטת עמדה חברתית מובהקת על רקע אירועי מבצע שומר החומות, ובעוד מילים אלו נכתבות, מתנהל דיון סוער בדבר חובתן של חברות עסקיות לנקוט עמדה אל מול רוסיה בעקבות פלישתה לאוקראינה. **פעמים רבות הדרישה לנקיטת עמדה והיוזמה לפעילות מגיעה מתוך הארגון – מהעובדים.**

הציפייה כי חברות ינקטו עמדות בדבר צדק חברתי, במיוחד בתחומים של שוויון אתני, מגדרי ומגזרי, יוצאת מעבר לדרישה לגיוון בכוח העבודה ובהנהלות, וחברות רבות אכן נוקטות עמדה והופכות לשחקניות בתחום שבעבר היה שמור לארגונים חברתיים וציבוריים.



## נקודות לדיון בדירקטוריון



01 מה תפקיד הדירקטוריון בהנחיית אסטרטגיית משאבי האנוש של החברה?

01

02 כיצד מייצרים תרבות ארגונית ותחושת שייכות כאשר חלקים ניכרים מהצוות עובדים מרחוק?

02

03 אילו אוכלוסיות גיוון רלוונטיות למיקום ופעילות החברה?

03

04 אילו יעדים ופעילויות לקידום גיוון והכללה נכון לחברה להגדיר, והאם הדבר כולל נקיטת עמדות של צדק חברתי גם מחוץ למסגרת משאבי האנוש של החברה?

04

# 03 אפקטיביות הדירקטוריון

## – נושא לדיון נפרד?

דירקטוריון החברה אחראי לפקח על האפקטיביות של מגוון תהליכים ומנגנונים ניהוליים ותפעוליים בחברה. לכל נושא שכזה, החל מיישום האסטרטגיה, דרך תגמול העובדים ועד לניהול הסיכונים, מוקדשות בדירקטוריון שעות רבות של דיונים ייעודיים. לעומת זאת, **רק דירקטוריונים מעטים מקדישים את הזמן הראוי כדי לדון ולבחון באופן מעמיק את אפקטיביות ההתנהלות שלהם.**

דירקטוריון הוא אחד הגופים הדינמיים ביותר בארגון – תחומי האחריות שלו ועולמות התוכן עליהם הוא נדרש לפקח משתנים תדיר. ככל שהסביבה העסקית משתנה ומתפתחת, הדירקטוריון כגוף שאחראי להסתכל קדימה ולוודא כי שיקולים ארוכי טווח נלקחים בחשבון בהתנהלות החברה, צריך כל הזמן להתפתח. בהתאם, על הדירקטוריון לוודא שהאופן בו הוא פועל מותאם לצרכים העדכניים שלו ושל החברה.

**בחינה עצמית של אפקטיביות הדירקטוריון היא תהליך מורכב הדורש הסתכלות רחבה והשוואתית על עבודת הדירקטוריון, הוועדות והדירקטורים.** במסגרת התהליך לרוב יבחנו תחומים רבים ומגוונים, החל מהרכב הדירקטוריון ועד לנושאים בהם הוא דן. בשנים האחרונות תחום אפקטיביות הדירקטוריון הלך והתפתח לכיוונים חדשניים ושם דגש על בחינת גיוון ורוחב התחומים שעליהם הדירקטוריון מפקח. יחד עם זאת, על פי הערכה של Deloitte העולמית, בחינת אפקטיביות הדירקטוריון בשנים הקרובות צפויה לחזור ולהתמקד באפקטיביות תהליכי ושגרות העבודה של הדירקטוריון. בין הנושאים שצפויים לקבל דגש מרכזי בשנים הקרובות: במסגרת זו ניתן למנות:

### הדרכות דירקטורים



דירקטורים נדרשים ללמוד נושאים חדשים באופן תדיר, בהתאם להתפתחויות בסביבה העסקית. בהתאם, ראוי שהחברה תדאג לתכנית הדרכות מקיפה לדירקטורים בהתאם לצרכים העסקיים ותמהיל הכישורים והניסיון בדירקטוריון. לאופן ביצוע ההדרכות יש השפעה רבה על האפקטיביות שלהן.

### פגישות הדירקטוריון



אפקטיביות ישיבות הדירקטוריון תלויה בגורמים רבים כגון אופן קיום הישיבה (פרונטלי, דיגיטלי או היברידי), חלוקת הזמנים בין הסעיפים השונים שעל סדר היום, אופן הצגת המידע לדירקטורים, וכמובן – היקף ההשתתפות בדיון על ידי הדירקטורים והאווירה בה מתנהל הדיון.

## חומרי רקע לדיונים



דיווח לדירקטוריון הוא אמנות מורכבת ביותר, שיש לבחון לפי "מבחן זהבה" – לא יותר מדי, לא מעט מדי, בדיוק במידה הנכונה. המידע שמועבר לדירקטוריון צריך לאפשר לו להבין את התמונה הרחבה והמלאה, תוך הימנעות מהצפה בפרטים שאין בהם ערך לצורך הפיקוח האפקטיבי ברמת הדירקטוריון.

## תכנית חפיפה לדירקטורים חדשים



כאשר דירקטור חדש מצטרף לדירקטוריון, יש לאפשר לו תהליך חפיפה מובנה ומסודר, שיאפשר לו להשתלב בעבודת התוויית המדיניות והפיקוח באופן אפקטיבי ומהיר. התהליך צריך להיות מותאם גם לצרכי הדירקטוריון, לוועדות בהן הדירקטור עומד להיות חבר, ולניסיון והידע שמביא איתו הדירקטור החדש. על ידי הדירקטורים והאווירה בה מתנהל הדיון.



## נקודות לדיון בדירקטוריון



01 עד כמה הדירקטוריון שלנו מתנהל באופן אפקטיבי? מתי בפעם האחרונה עצרנו כדי לבחון זאת באופן מעמיק?

02 עד כמה הדירקטוריון שלנו משקיע את זמנו בדיון על הדברים המהותיים באמת, ועד כמה הפיקוח על החברה נעשה באופן יעיל?

03 מהי הדרך הנכונה ביותר עבורנו כדי לבחון את האפקטיביות שלנו?

04 כיצד ניתן לשפר את ההיבטים הפחות אפקטיביים בעבודת הדירקטוריון?

## המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte

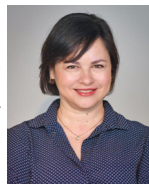


נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון בניוזלטרים הבאים.  
למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte:

**גל הראל**  
מנהל פרקטיקת ה-ESG  
Deloitte-ב  
052-2245735  
[gaharel@deloitte.co.il](mailto:gaharel@deloitte.co.il)



**אירנה בן יקר**  
שותפה, המרכז הישראלי  
לממשל תאגידי ב-Deloitte  
052-5838634  
[ibenyakar@deloitte.co.il](mailto:ibenyakar@deloitte.co.il)



**ידידותי לסביבה**  
לקבלת הניוזלטר והתכנים של המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte  
באמצעות המייל, ניתן ליצור קשר עם **בר זימיליס** בכתובת [bzimilis@deloitte.co.il](mailto:bzimilis@deloitte.co.il)



אין להסתמך על תוכן חוברת זו ו/או לעשות בה שימוש מבלי לקבל עצה מקצועית מתאימה שכן אין מטרה החוברת אלא לתת רקע כללי לנושאים המוזכרים בה | למען הסר ספק יובהר, כי אין האמור בחוברת זו מהווה ייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר ו/או תחליף לייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר.

אנחנו מזמינים אתכם, לעקוב אחרינו ברשתות החברתיות כדי להתעדכן באופן שוטף!



[www.deloitte.co.il](http://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](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Israel & Co. is a firm in Deloitte Global Network. Deloitte Israel Group a leading professional services firms, providing a wide range of world-class audit, tax, consulting, financial advisory and trust services. The firm serves domestic and international clients, public institutions and promising fast-growth companies whose shares are traded on the Israeli, US, European and foreign capital markets.

© 2022 Deloitte Israel & Co.