

Deloitte.

המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



רבעון רביעי, 2021

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

מאדישות לגמישות - עידוד חדשנות פנים ארגונית

01

עבודה בצוות מולטי-דיסציפלינרי ככלי לצמיחה בתנאי חוסר וודאות

בחוסר היציבות שמאפיין את השנתיים האחרונות מאז פרוץ משבר הקורונה, כלים טכנולוגיים קיבלו את מירב הקרדיט על סיוע לארגונים לצמוח מתוך המשבר. במקביל אליהם, ישנם גם כלים לא טכנולוגיים לייצור חדשנות ארגונית בעיתות משבר. אחד הכלים הללו הוא עבודה בצוותים מולטי-דיסציפלינריים.

מאז תחילת משבר הקורונה השוק הגלובלי כולו חווה זעזועים רבים, אך ישנן חברות אשר הפכו חזקות יותר בזמנים אלו בעקבות היכולת שלהן **להפוך את המשבר להזדמנות, ולהשתמש בחוסר הוודאות ככלי לעידוד חדשנות**. בעוד חדשנות טכנולוגית קיבלה את מירב הקרדיט, דווקא שינויים ארגונים הם שיקבעו מי יצליח לשמר את היתרון התחרותי שלו לאורך זמן.

כלי מפתח בעידוד חדשנות באופן אורגני, שאינו מגיע מעולם הטכנולוגיה, הינו **השימוש בצוותים מולטי-דיסציפלינריים**. צוותים אלו מעודדים חדשנות באמצעות הגברת היכולת של ארגונים לחוש בשינויים בסביבתם ולהגיב להם במהירות.



צוות מולטי-דיסציפלינרי מורכב מעובדים מצוותים, מחלקות ומקצועות שונים בארגון אשר חוברים לעבודה משותפת שמתמקדת בבחינה והתאמה של פעילות הארגון לשינויים והאתגרים המרכזיים בסביבה העיסקית שלו.

במקום עבודה תחת מנהלי הצוותים האורגניים, הצוות מנוהל על ידי מנהל פרויקט ייעודי. **לצד גמישות, יתרון מפתח נוסף של קבוצה רב מקצועית היא הגישה המוגברת למשאבים, גיוון נקודות מבט, קשת יכולות מקצועיות רחבה ורעננות מחשבתית.**

ממחקר שביצעה **Deloitte** בשיתוף עם **MIT Sloan Management Review**, עולה כי ישנה תחושה בקרב מנהלים כי התהליכים הארגוניים המסורתיים והלינאריים פוגעים ביכולתו של הארגון לפעול בגמישות ובמהירות. לעומת זאת, דיווחו המנהלים **כי ככל שההסתמכות על צוותים מולטי-דיסציפלינריים בארגון הייתה גבוהה יותר, ההשפעה השלילית של התהליכים הארגוניים פחתה, והם יכלו להתאים את עצמם לסביבה העסקית הדינמית בקלות רבה יותר.**

בנוסף, הסקר מצא כי:



אספקט משמעותי נוסף של צוותים מולטי-דיסציפלינריים הינו העצמאות - "אנו אומרים לצוות מה ברצוננו להשיג, אך לא מנחים אותו כיצד להשיג זאת, אנו מגדירים מה היא האסטרטגיה, ונתונים לצוות לפתור את האתגר שבמציאת הדרך לממש אותה" אומר בכיר בחברה מתחום הרכב שאימצה את גישת הצוותים המולטי-דיסציפלינריים.

בכיר נוסף ב-General Motors סיפר בראיון ל-Deloitte כי "למשך שישה שבועות היינו מושכים אנשים ממחלקות שונות ומצבים להם מטרה ברורה, היו להם יעדי ביניים שעליהם לעבור לפני שיגיעו לקו הסיום בצלחה, לאחר שישה שבועות חזרו חברי הצוות המולטי-דיסציפלינרי למחלקות המקוריות שלהם וסייעו בהטמעה ברחבי הארגון של השינוי הארגוני אותו עזרו לפתח".

בתקופה בה ארגונים רבים מתמודדים עם אתגרים חדשים ובלתי צפויים, צוותים מולטי-דיסציפלינריים הינם הזדמנות לעורר חדשנות, לעשות ניסויים ולבחון מה עובד ומה לא. ארגון שלא ידע להתאים את עצמו לשינויים בסביבה העסקית לא יצליח לפרוח מתוך המשבר. היכולת לעשות שינויים זמניים במבנה הארגוני יכולה לחמש ארגונים ברעיונות חדשניים, לסייע בהטמעתם ולהפוך ארגון לגמיש ומהיר בהתאמתו לשוק המשתנה.

נקודות לדיון בדירקטוריון:



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

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

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

מימון בר קיימה מהווה הזדמנות לארגונים מכל הסוגים להפחית את העלות לגיוס חוב ולהוביל את הארגון לפיתוח חדשנות וצמיחה.

גיוס חוב הינו תהליך קריטי בכדי לאפשר לחברות להתפתח, לגדול ולהשתפר. בשנים האחרונות פותחו מגוון מוצרים פיננסיים חדשניים, המאפשרים לארגונים מכל המגזרים להפחית את עלות גיוס החוב באמצעות שימוש בכלי ומדדי קיימות.

מימון בר-קיימה (Sustainable Finance)
הינו שם כולל לכל צורה של שירות פיננסי
אשר משתמש במדדי סביבה, חברה וממשל
תאגידי (ESG) על מנת להעריך סיכונים
וביצועים פיננסיים בטווח הארוך.



בתחום זה ישנם כלי מימון מגוונים כגון אג"חים, הלוואות, מוצרי אשראי ייחודיים ועוד. כלי מימון אלו קושרים בין עלויות החוב (הריבית) לבין ביצועי הקיימות ועמידה במדדי ESG מגוונים, בהתאם לסוג כלי המימון. כך, **החברה יכולה להשיג מימון בתנאים מועדפים, ולמנף את הפעילות לקידום היבטי ESG בפעילות העסקית שלה ערך עסקי מוסף ומגוון.**

שוק המימון בר קיימה צומח היום בצורה מאסיבית כאשר, ע"פ הערכה עדכנית של Bloomberg, במחצית הראשונה של 2021 כבר גויסו באמצעות כלי מימון בר קיימה 700 מיליארד דולר, סכום השווה לגיוס הכולל בכלים אלו בשנת 2020. גם בארץ ניתן לראות סימנים ראשוניים להבשלה של השוק המקומי, המעידים כי **כלי מימון בר קיימה יהפכו שימושיים יותר ויותר לחברות ישראליות.** בחודשים האחרונים השלימו שלוש חברות ישראליות ראשונות גיוס חוב באמצעות כלי מימון בר קיימה מגוונים בהיקף כולל של למעלה משישה מיליארד דולר.

חשוב לציין שמימון בר-קיימא אינו מיועד לחברות מתחום הקיימות בלבד, וישנם כלי מימון בר קיימא היכולים להתאים לקשת רחבה מאוד של חברות וארגונים. חלק מהכלים מיועדים לצרכים חברתיים ו/או סביבתיים, שכל חברה יכולה לבצע – החל מתהליכי התייעלות אנרגטית, דרך הטמעת טכנולוגיות להגברת בטיחות בעבודה, ועד לפרויקטים שבליבת הפעילות העסקית. לדוגמא, שימוש בעקרונות בנייה ירוקה בחברת נדל"ן.

כלי מימון אחרים כגון מימון צמוד מדדי קיימות (sustainability-linked bonds/loans) מאפשרים להשתמש בכסף שגויס לכל צורך עסקי.



העמידה במדדי הקיימות שנלווים למימון, שנקבעים באופן ייחודי לכל חברה בהתאם לסיכונים ה-ESG שלה, היא זו שמשפיעה על גובה הריבית שהחברה המניסת תשלם. הסיבה לכך היא שהממנים מוכנים לקבל ריבית נמוכה יותר, מאחר וישנו קשר ישיר בין עמידה ביעדי הקיימות לרמת הסיכון הפיננסי שמיוחס לחברה.

כלי מימון חדשני נוסף היכול לשמש מגוון רחב של מגזרים הינו **"מימון מעבר" (Transition bonds/loans)**. באמצעות כלי זה חברות בעלות השפעות סביבתיות מגוברות כגון זיקוק, כריה, בשר או תחבורה יכולות לגייס מימון ליוזמות להפחתת הזיהום מפעילותן.

שוק המימון בר-הקיימא צומח בעולם בקצב מהיר, ולאחרונה גם בישראל. כלי המימון הללו אינם כלים נישתיים לשימושן של חברות "ירוקות" בלבד, אלא קשת רחבה של כלי מימון מגוונים ומושכלים אשר יכולים להתאים לכל חברה המעוניינת לגייס חוב בעלות מופחת תוך שיפור היבטי ה-ESG בפעילותה. **חברות שישכילו להשתמש בכלי מימון בר-קיימא יוכלו להגדיל את הנגישות שלהם של להון בתנאים מועדפים ובכך יצרו לעצמן יתרון תחרותי משמעותי.**

נקודות לדין בדירקטוריון:



מתי הארגון מתכנן לגייס חוב ולאיזה צורך?

01

בהינתן תנאי מימון נוחים, אילו תהליכי התייעלות סביבתית משתלם לארגון לבצע ומה הערך העסקי המוסף עבורנו מתהליכים אלו?

02

אילו כלי מימון בר קיימא מתאימים לאופי הארגון ויוכלו להגדיל את הנגישות של הארגון להון בתנאים משופרים?

03

הטמעת אסטרטגיית גיוון בתהליכי מינוי של חברי דירקטוריון

חברות רבות חרטו על דיגולן הטמעת גיוון והכללה בקרב עובדיהן, עקב הערך העסקי הרב הטמון בכך, החל מחשיבה יצירתית ומרובת פרספקטיבות, ועד להרחבת הנישה לשווקים וקהלים נוספים. מחקרים רבים הראו קשר בין רמת הגיוון בחברות להצלחה פיננסית בטווח הארוך, והגורמים ההופכים חברות מכלילות ומגוונות לאיכותיות ומצלחות יותר נכונות גם לגבי דירקטוריון החברה.

על פי דוח עדכני של הרשות הבריטית לפיקוח פיננסי (FRC) חברות ציבוריות עם דירקטוריון מגוון יותר מציגות תשואה גבוהה יותר למניה, פחות אירועי התנגדות של מחזיקי המניות ואף ראיות לעליה ברווחיות לאחר כשלוש שנים מגיוון הדירקטוריון.



דירקטוריונים מגוונים יותר, מבחינה מגדרית, אתנית וממרית, מאפשרים לדירקטוריון הסתכלות רחבה יותר, הכוללת נקודות מבט מגוונות. הסתכלות רחבה זו יכולה לסייע לדירקטוריון להבין יותר טוב את מחזיקי העניין השונים של הארגון, העובדים, הלקוחות והמשקיעים - ובכך להתמודד בצורה טובה יותר עם הדילמות והאתגרים מולם הוא עומד.

בכדי להפוך את הדירקטוריון למגוון יותר יש צורך לבחון בצורה מעמיקה את תהליכי בחירת ומינוי הדירקטורים בחברה, ולבחון אילו פעולות ניתן לעשות בכדי להגיע למועמדים מוצלחים ומגוונים יותר.

01

להתחיל את תהליך החיפוש מוקדם ולהנהל את העדפות החיפוש בצורה מדויקת:

ראוי לדון בהגדרת המאפיינים הנדרשים לחבר הדירקטוריון בפורום רחב, ולא רק על ידי הצוות המצומצם שאחראי על איתור המועמדים. מעבר ליכולות מקצועיות וניסיון רלוונטי ראוי להגדיר גם העדפות גיוון מפורטות ככל הניתן. יש לוודא כי הדרשות המקצועיות לתפקיד לא קשורות למאפיינים ביוגרפים ממוקדים מדי שעלולים להדיר מועמדים. בנוסף, שככל שתהליך החיפוש קצר יותר, יהיה קשה יותר לאתר מועמדים מתאימים מקבוצות גיוון.

02

לנהל את מאגר המועמדים היטב:

בניית מאגר מועמדים פוטנציאליים רחב ומגוון איננו תהליך שניתן לעשות במהירות. הוא מצריך טווייט רשת של קשרים וחיבורים בין החברה ובין פרטים בעלי יכולות לכהן כדירקטורים. ניתן להגדיל את מאגר החיפוש באמצעות השתתפות באירועים וכנסים מקצועיים, סדנאות לפיתוח דירקטורים או ניהול שיחות עם קבוצות של מועמדים פוטנציאליים לעתיד.

03

היו מוכנים להשקיע אנרגיה וזמן במציאת מועמדים מגוונים

ניוס של מועמדים מגוונים מצריך להוביחנה של רקעים לא שיגרתים תוך הסתכלות על יכולות ופוטנציאל במקום לבחור באופן "אוטומטי" במועמד עם ניסיון רשמי מוכר ושיגרת. כך לדוגמה, דרישה לרקע כמנכ"ל יכול להיות חסם שלא יאפשר למועמדים מוכשרים מרקע מגוון להתמודד על התפקיד רק משום שהרקע שלהם מקשה עליהם מראש להגיע לתפקידים בכירים. דרישה נפוצה נוספת הינה לניסיון מקדים כדירקטור, אך מדובר במקרה של "ביצה ותרנגולת", שבו ללא ניסיון כדירקטור לא ניתן לצבור ניסיון כדירקטור והתחום הופך להיות מועדון סגור.

ישנם מועמדים מתאימים ומוכשרים מכל הרקעים, המגדרים והמגזרים. כדי להפוך למגוונים יותר, ולקצור את הפירות העסקיים הנלווים לכך, דירקטוריונים צריכים להשקיע את המשאבים הנדרשים באיתור מועמדים מרקעים שונים ומתן הזדמנות שווה למועמדים הללו. יש לבחון ביחס למועמדים השונים את הערך שהם יכולים להוסיף לדירקטוריון הנוכחי, ולא רק את הרקע המקצועי שלהם. בנוסף, יש לזכור בעת הגדרת דרישות התפקיד כי עצם הגיוון הוא בעל ערך ייחודי בדיוק כמו הרבה כישורים אחרים, פורמליים יותר.

נקודות לדיון בדירקטוריון:



01 כיצד ירוויח הדירקטוריון מדירקטור בעל ניסיון מקצועי שונה משאר חברי הדירקטוריון הקיימים?

02 מה הן הדרישות הנוכחיות לניוס דירקטורים וכיצד הן מונעות כניסה של מועמדים מרקעים מגוונים?

03 אילו צעדים ניתן לנקוט בכדי להגדיל ולהרחיב את מאגר המועמדים הפוטנציאליים?

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 ב-Deloitte
052-2245735
gaharel@deloitte.co.il



אירנה בן יקר

שותפה,
המרכז הישראלי
לממשל תאגידי ב-Deloitte
052-5838634
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



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!

