



# אחריות תאגידית כהשקעה עסקית

בעוד בעבר רווחה בישראל התפיסה של אחריות תאגידית כ"עשיית טוב" שבאה על חשבון רווח כלכלי, היום ברור שהערך החברתי-סביבתי שמייצרת פעילות למען החברה והסביבה קשור במישרין לתשואה הכלכלית שמייצרת הפעילות העסקית של הארגון. על כן, על ארגונים לנהל את מערך האחריות התאגידית שלהם כהשקעה עסקית ולהבטיח כי הם אכן יעמדו במבחני הכדאיות הכלכלית לטווח הארוך.



המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte מקדם ומעודד את הגישה לפיה יש לנהל את מערך האחריות התאגידית כהשקעה עסקית, בדיוק כפי שמנוהלים תחומים אחרים בארגון, וכך להפוך אותה לכלי המסייע לארגון בתהליך היציאה ממשבר הקורונה. לכן, בחרנו להביא בפניכם מחקר גלובלי שפורסם במרץ 2020 על ידי חוקרים מאוסטרליה, סין, סינגפור ודרום קוריאה, המבסס את הגישה הזו ומצביע על הערך של פעילויות אחריות תאגידית עבור הארגון:

## חדשנות

יוזמות החדשנות של חברות המצטיינות בפעילויות אחריות תאגידית הניבו ערך כלכלי גבוה יותר מאשר בחברות שלא הצטיינו בפעילויות אחריות תאגידית. ניכר כי רכיבי האחריות התאגידית המשפיעים במידה הרבה ביותר על קידום החדשנות בארגון הם רכיבים גלויים יותר לצרכנים ולציבור, כגון מגוון תרבותי, פיתוח קשרי עובדים, קשר עם הקהילה ואיכות הסביבה.



## הפחתת עלויות מימון

ביצועים גבוהים בתחום האחריות התאגידית מאותתים למשקיעים על אמינות ומצפן ערכי ארגוני מפותח, על גישה חיובית לחדשנות ועל יכולתו של הארגון לעמוד בתחייבויותיו. על כן, מערך אחריות תאגידית מפותח מעודד השקעות חדשות ומרחיב השקעות קיימות, באופן המקושר להפחתת עלויות מימון.



## בידול תחרותי

אחריות תאגידית מאפשרת לארגון ליצור בידול תחרותי מובהק בינו לבין מתחריו בעיני הלקוחות. העובדה שהמאסה הצרכנית וכוח הקנייה של דורות ה-Y וה-Z הולכים וגדלים ככל שעובר הזמן, וההזדהות של בני הדורות האלה בעולם ובישראל עם רעיונות של אחריות חברתית, מגוון תרבותי ואיכות סביבה – הופכים את פעילויות האחריות התאגידית למבדל תחרותי עדכני ואפקטיבי.



## שביעות רצון עובדים

ככל שארגון מגדיל את היקף הפעילות שלו בתחומי האחריות התאגידית הוא מגדיל את ההזדהות של העובדים עם הארגון וערכי המותג שלו. הזדהות זו מובילה לעליה בפריון העובדים, אחוזי הצלחה גבוהים יותר בביצוע עבודתם ותחלופת עובדים נמוכה יותר.

הממצאים הללו לא נשארים רק על דפי המחקר אלא ניתן לראות אותם בהתעוררות של יותר ויותר ארגונים וחברות בישראל שמשקיעים בפעולות אחריות תאגידית במטרה ליצור שורת רווח כפולה. הרווח הראשון שהארגונים הללו יוצרים הוא הרווח לחברה ולסביבה, שנתרמות מפעולות האחריות התאגידית, והרווח השני הוא הרווח הכלכלי-העסקי שהארגון נהנה ממנו דרך כל אחד מהצירים שצוינו לעיל.

## נושאים לדין בדירקטוריון:

- מה כולל מערך פעילויות האחריות התאגידית בארגונך? האם הוא נבנה כך שייצר שורת רווח חברתית-סביבתית לצד שורת רווח כלכלית?
- עד כמה תחומי האחריות התאגידית בהם פועל ארגונך נוגעים בסוגיות המהותיות לקבוצת מחזיקי העניין שלו?
- באיזו מידה פעילויות האחריות התאגידית בארגון קשורות לליבת הפעילות העסקית שלו ומסייעות לקידום האסטרטגיה שלו?



# הכירו את מדדי ה-ESG מתכונת הדיווח של העתיד

לא ניתן לנהל את מה שלא ניתן למדוד. אמרה זו נכונה לא רק ביחס לביצועים הפיננסיים השוטפים של הארגון, אלא גם להקפדה שלו על עקרונות האחריות התאגידית על היבטיה השונים: אחריות סביבתית, אחריות חברתית וממשל תאגידי נאות. בשל כך, Deloitte הובילה יוזמה משותפת עם גורמים רבים מהתעשייה להגדרת דיווחים ומדדים בתחומי הסביבה, החברה והממשל שישתלבו

בתוך הדיווח הכספי של הארגונים בעולם בעתיד הקרוב וזאת מתוך ראיית הערך המשותף אותו מחפשים משקיעים, רגולטורים, ציבור ומחזיקי עניין אחרים. האם הארגונים המובילים בשוק הישראלי יטמיעו את המודל ראשונים?



מדי שנה נערך בדאבוס הכנס השנתי של הפורום הכלכלי העולמי, העוסק במגוון נושאים גיאופוליטיים, כלכליים וחברתיים. מסקנה מרכזית של הדיון בכנס השנה היא שתאגיד הנו יותר מיחידה כלכלית שמייצרת רווח, אלא ארגון שפועל במסגרת סביבה רחבה יותר המאפשרת את פעילותו. על כן, לצד המאמץ לייצר ערך כלכלי לבעלי המניות, על חברות לפעול ליצירת ערך חברתי וסביבתי עבור כלל מחזיקי העניין הפועלים בסביבתם. לכן, יש למדוד את ביצועי החברות לא רק במונחים פיננסיים, אלא גם על ידי השגת מטרות בתחומי ה-ESG (Environment, Social, Governance).

יחד עם זאת, עד כה, לא גובשו מדדים אחידים בתחומי ה-ESG ועל כן פירמת Deloitte הגלובלית הובילה מהלך, יחד עם שותפים נוספים, להגדרת מדדים ודיווחים אחידים בתחומים אלה. מדדי ה-ESG שהוגדרו מתבססים, בין השאר, על המטרות לפיתוח בר קיימא (Sustainable Development Goals או SDGs) שהוגדרו על ידי האו"ם כיעדי מפתח לקידום האנושות. להלן מקבץ מדדי ESG מרכזיים:

## מדדי ממשל תאגידי

- קשר בין הליבה העסקית של הארגון ובין תועלת חברתית
- עיסוק של הארגון בנושאים מהותיים אשר משפיעים על מחזיקי העניין שלו
- ייצוג הולם בדירקטוריון לאוכלוסיות הסובלות מתת ייצוג וכן למחזיקי העניין של הארגון
- קיומם של מומחים לנושאים חברתיים וסביבתיים בדירקטוריון
- כמות אירועי השחיתות שהתרחשו בארגון בשנה נתונה



## מדדי כדור הארץ

- ניהול סיכונים סביבתיים
- היקף צמצום פליטת גזי חממה
- היקף צריכת המים באזורי מחסור במים
- השפעת פעילות הארגון על זיהום מים ואוויר
- היקף יצירת פסולת מוצקה



## מדדי כוח אדם

- שוויון בשכר על רקע מגדרי
- תמהיל שוויוני מבחינה מגדרית וגילאית
- רמת השכר של עובדים מתחילים
- כמות הפציעות במקום העבודה
- כמות הזמן המוקדשת להדרכות ולהכשרות עובדים



## מדדי יצירת רווחה

- כמות הגיוסים לאורך תקופת הדיווח
- אחוז הרווח של ארגון ממוצרים ושירותים בעלי תועלת חברתית מובהקת
- כמות הכסף שהושקע בפעילויות מחקר ופיתוח
- כמות הכסף שהושקע בפעילות למען הקהילה
- היקף הפיתוח וההשקעה בתשתיות והאימפקט הצפוי מפעולות אלה על כלכלות מקומיות



גיבוש מדדי ה-ESG הוא צעד משמעותי ביישום המגמה העולמית שנוסחה בכנס דאבוס 2020, ואכן, הראשונים לאמץ את המדדים הללו הם 120 ארגונים מובילים ומשפיעים בעולם השייכים לפורום ה-International Business Council שהוקם על ידי דירקטוריון הפורום הכלכלי העולמי. אנו מזמינים את הדירקטוריונים להצטרף לארגונים מובילים אלו, ולבחון את הארגונים שלכם באמצעות מדדי ה-ESG שהוזכרו לעיל. לכל אחד מהתחומים הללו השפעה מהותית על ערך המותג והמוניטין של החברה, הביצועים שלה והמוטיבציה של עובדיה.

## נושאים לדין בדירקטוריון:

- אילו יעדים בתחומי ההשפעה הסביבתית, החברתית והממשל התאגידי (ESG) הגדיר הארגון שלכם? כיצד משבר הקורונה משפיע על הגדרת המדדים ועל התעדוף שלהם?
- כיצד הארגון מדווח על עמידה ביעדי ESG? האם הארגון ממנף עמידה ביעדי ESG עבור חיזוק הקשר עם מחזיקי העניין השונים (לקוחות, עובדים, ספקים, ציבור, בעלי מניות, רגולטור ועוד)?
- מהי רמת המודעות של דרגי הניהול השונים בארגון לסוגיות ESG? האם הנושאים הללו מקבלים ביטוי מספק בערכי הארגון ובתרבות הארגונית שלו?



# המשקיעים דוחפים לניהול המשבר באחריות

רשת הממשל התאגידי הבינלאומית ICGN מגדירה את האחריות כלפי אוכלוסיית העובדים כעקרון ארגוני ראשון בחשיבותו לניהול משבר הקורונה, באופן שיהלום ויקדם את הציפיות של המשקיעים והדירקטוריון.



אחד העוגנים עליהם מתבססת האחריות התאגידית הוא שמירה על אחריות חברתית. משמעותה של האחריות החברתית היא שימוש במשאבי הארגון לקידום מטרות חברתיות, בין השאר כלפי אוכלוסיית העובדים. במסמך שהוציאה רשת הממשל התאגידי הבינלאומית (International Corporate Governance Network - ICGN) לאור משבר הקורונה, הגדירה הרשת מספר עקרונות מפתח להתנהלות ארגונית למול המשבר שיקדמו את האינטרס המשותף של המשקיעים והדירקטוריונים, ובראשם דאגה לאוכלוסיית העובדים:

רשת הממשל התאגידי הבינלאומית (ה-ICGN) עוסקת בקידום האינטרס המשותף והאחריות המשותפת של משקיעים ודירקטוריונים כלפי הארגונים שמולם הם מתנהלים.

## תגמול בכירים

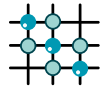
בארגונים שנאלצים לנקוט בצעדים כגון פיטורין, הוצאה לחל"ת וקיצוצי שכר, יש להקפיד על כך שמדיניות תגמול הבכירים לא תייצג הלך רוח שונה מיתר הצעדים שנקטו בארגון. לכן, בקביעת מדיניות בעת הנוכחית יש לתעדף את איתנותו הפיננסית של הארגון על גבי שיקולי מענקים.



## אחריות כלפי העובדים

מצופה מארגונים לפעול למען בריאותם ורווחתם של העובדים לאור המשבר. ההמלצה של ה-ICGN היא להימנע ככל האפשר מפיטורי עובדים בתקופה זו. כמו כן, יש לתת את הדעת על עובדים במשרות חלקיות, משרות אם או משרות בשכר נמוך אשר על פי רוב יהיו הראשונים לפיטורין, אך מתמודדים עם ההשלכות הכלכליות של משבר הקורונה באותה המידה.





על ארגון שהרווח שלו נפגע באופן משמעותי ממשבר הקורונה לשקול צמצום בחלוקת דיבידנדים, וזאת על מנת לשמור על יציבות פיננסית ולהגן על מחזיקי העניין שלו בטווח הארוך. מאידך, נדרש לקחת בחשבון את המשמעות של הדיבידנדים לחוסכים בטווח הקצר המאופיין באי וודאות כלכלית של משקי הבית.



מצופה מארגונים להרחיב בדיווחיהם הנוכחיים על היבטים פיננסיים ולא פיננסיים שמשקפים את יכולתו של הארגון להתמודד עם המשבר ולגלות גמישות ושרידות ארגונית. על הדיווחים להיות מגוונים ולכלול נושאים כגון: תזרימי מזומנים, היערכות לתרחישי סיכון ושיטות גיוס הון רלוונטיות.

## יציבות דירקטוריון



ה-ICGN ממליץ לארגונים להימנע משינויים משמעותיים במצבת הדירקטוריון ולהאריך במידת-מה קדנציות שעומדות לקראת סיומן, על מנת לשמר יציבות בדירקטוריון בתקופה זו.

## קשר עם משקיעים



יש להקפיד לתחזק את הקשר עם המשקיעים בעת הזו, בפרט לאור ההימנעות ממפגשים בלתי אמצעיים והדגש על תקשורת וירטואלית.

## נושאים לדין בדירקטוריון:



- עד כמה נושא האחריות כלפי העובדים נמצא בסדר העדיפויות הארגוני בעת ההתמודדות עם המשבר? באיזו אופן הוא מתוקשר לשאר מחזיקי העניין?
- מה היו הצעדים שננקטו כדי לתמוך באוכלוסיית העובדים בתקופה זו, כיצד התקבלו ההחלטות בנוגע לצעדים הללו וכיצד תוקשרו? עד כמה צעדים אלו נמצאים בהלימה עם האסטרטגיה הארגונית או עם אסטרטגיית ניהול המשברים שלו?
- באיזו מידה הארגון פועל בהתאם להמלצות הנוספות של ה-ICGN? עד כמה חלוקת הדיבידנדים והמענקים הושפעה ממשבר הקורונה, והאם הדיווח הארגוני השנתי הדגיש באופן מיוחד היבטים הנוגעים להתמודדות עם המשבר?

# המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte



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

**נעם תל-ורד**

מנהלת,

המרכז הישראלי

לממשל תאגידי ב-Deloitte

054-7741104

ntel-vered@deloitte.co.il



**רו"ח אירנה בן יקר**

שותפה,

המרכז הישראלי

לממשל תאגידי ב-Deloitte

052-5838634

ibenyakar@deloitte.co.il



## ידידותי לסביבה



לקבלת הניזולטר והתכנים של המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte, ניתן ליצור קשר עם **גל אלכורט** בכתובת [galcorat@deloitte.co.il](mailto:galcorat@deloitte.co.il) או בטלפון 073-3994342

אין להסתמך על תוכן חוברת זו ו/או 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 ו/או תחליף לייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר.

[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.