

Deloitte.

המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



רבעון שני, 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.

01 מי מפחד משינוי האקלים?

שינויי אקלים משפיעים יותר ויותר על ארגונים מהמגזר העסקי. בהתאם, על דירקטוריונים לנהל נושא זה באופן אקטיבי, הן ברמת המודעות לנושא והן ברמת ניהול סיכוני האקלים והסביבה אליהם חשופה החברה.



אירועי טבע חריגים כמו שריפות, סופות, מחסור במים או מנגד, הצפות, וטמפרטורות חריגות, כולם יכולים להשפיע משמעותית על פעילותן של חברות. כיום ההנחה היא כי אירועים טבעיים כגון אלו נגרמים בין היתר מפעולות האדם, ולכן לצידם, גם לשינויים הרגולטוריים שמונהגים במדינות שונות על מנת להיאבק בשינויי האקלים יכולה להיות השפעה מרחיקת לכת על תפעול ומבנה ההוצאות של חברות כמעט בכל הסקטורים. דוגמא לכך היא מס הפחמן אשר הופך אפשרות ריאלית ביותר ויותר מדינות.

ההתמודדות עם שינויי אקלים יכולה להוות גם הזדמנות לארגונים עסקיים ועל כן חשוב שדירקטורים ילמדו את התחום וינהלו אותו תוך שימת דגש על שלושה היבטים:



הזדמנויות
הנפתחות בפני
החברה



סיכוני אקלים
וסביבה אליהם
חשופה החברה



תרומת פעילות
החברה לשינויי
אקלים

בהערכת סיכוני האקלים העומדים בפני החברה יש לקחת בחשבון הן סיכונים פיזיים והן סיכוני מעבר:



סיכוני מעבר

סיכוני מעבר הם סיכונים הנובעים מהמומנטום העולמי להפחתת פליטות וצמצום ההשפעות של שינויי אקלים. אלו יכולים לנבוע מאלמנטים שונים הקשורים בשינוי, כמו למשל שינויי רגולציה, תמורות בהתנהלות השוק ובהעדפות צרכנים או טכנולוגיות חדשות שמפותחות כדי להתמודד עם המציאות החדשה.

אחד הביטויים המובהקים לסיכוני מעבר הוא מס פחמן, שכנראה יונהג ביותר ויותר מדינות ככל שרגולטורים ירצו להגביר את מאמציהם לעמוד בהתחייבויות בינלאומיות בתחום. על פי הערכה של P&S, העלות לחברות בינלאומיות גדולות במקרה ויטילו מס פחמן גבוהה יכול להגיע ל-283 מיליארד דולר, וכ-**13%** מהרווחים שלהן עלולים לעמוד בסכנה עד שנת 2025.



סיכונים פיזיים

מחקר של P&S העריך כי **66%** מחברות גלובליות מובילות, מחזיקות בנכסים פיזיים הנמצאים בסיכון פיזי גבוהה משינויי אקלים. שריפות ענק ומחסור במים מציבים את הסכנות הגדולות ביותר אך חשוב להתייחס גם לשינויי טמפרטורה קיצוניים ולסופות שיכולות לבוא בעקבותיהם.

ברור מאליו כי חברות עם נכסים פיזיים רבים כמו חברות תשתיות יהיו חשופות במיוחד לסיכונים כגון אלו - אך הן לא לבד. חברות מכל הסקטורים יכולות למצוא עצמן חשופות לסיכוני אקלים פיזיים בין אם ישירות על הנכסים שלהן, בשרשרת האספקה או בשל השפעות על חלקים אחרים של שרשרת הערך.

דבר נוסף שיש לקחת בחשבון הוא שסיכוני אקלים יכולים להתלכד עם סיכונים נוספים, דוגמת סיכוני מותן ומוניטין. זאת מאחר והמודעות לנושא שינויי האקלים בקרב צרכנים, במיוחד מהדורות הצעירים, הולכת וגוברת וכך גם הנטייה שלהם "להצביע ברגליים" בעד ארגונים המתייחסים כראוי להיבטי סביבה - או נגד ארגונים שלא עומדים בציפיות שלהם בהקשר זה.

נקודות לדיון בדירקטוריון:

- מהן ההשפעות הסביבתיות של הארגון, וכיצד הארגון מנהל אותן?
- מה מידת החשיפה של החברה לסיכוני אקלים פיזיים?
- מה מידת החשיפה של הארגון לסיכוני מעבר לדוגמת מס פחמן, שינויים בהעדפות צרכנים, סיכון תדמיתי הנובע מנושאי איכות סביבה ושינויי אקלים?
- אילו הזדמנויות עסקיות טמונות בניהול סיכוני סביבה ואקלים עבור הארגון?



02 לתגמל באחריות

שילוב שיקולי ESG בהרכב חבילת התגמול לבכירים משדר לכל מחזיקי העניין של החברה – עובדים, בעלי עניין, הרגולטור והציבור - כי החברה לוקחת היבטי קיימות סביבתית, אחריות חברתית וממשל תאגידי ברצינות ומנהלת אותם באופן מודע. כדי ליישם זאת בצורה נכונה, יש מספר שיקולים שיש לקחת בחשבון.

על שילוב שיקולי סביבה, חברה וממשל (ESG) בחשיבה העסקית מדברים הרבה. בארצות הברית מנהלי נכסים שמנהלים שווי מצטבר של מעל 17 מיליארד דולר משלבים שיקולים של השקעה אחראית - ESG, במדיניות ההשקעות שלהם. בהתאם, היקפי ההשקעות האחראיות עלו בכמעט 43% מאז 2018 בעולם. גם בישראל ניכר שהנושא צובר תאוצה: ניתן לראות זאת, למשל, בפרסום טיוטת החוזר של רשות שוק ההון בתחילת השנה, בו היא הנחתה את המשקיעים המוסדיים להתייחס לשיקולי ESG במדיניות ההשקעות שלהם.



אחת הדרכים הטובות ביותר להדגים את מחויבות הארגון לנושאי ESG היא לשלב יעדים בתחומים אלו ברכיבים המשתנים בתגמול לבכירים. הכרה בביצועים בתחום הפיננסי דרך רכיבי התגמול המשתנים הינו נוהג מקובל שמסייע למקד את הפעילות ולעודד הישגים. היות וניכר כי ביצועים טובים בתחום הסביבתי והחברתי במיוחד, משפיעים לטובה גם על הביצועים הפיננסיים, וכן בשל תשומת הלב הגוברת של משקיעים, רגולטורים והציבור הרחב לנושאים אלו, יש הגיון בשילוב גם מזדדים הקשורים לביצועים כמותיים בתחומי ESG.

ולמרות זאת, פחות מ-40% מחברות ה-100F משלבות רכיבי תגמול מסוג זה. אלו שכן, קושרות אותם בעיקר לנושאים חברתיים ובמיוחד לנושאי כוח אדם כמו גיוון והכללה ושוויון. על פי סקרים:



51% מחברות אמריקאיות גדולות ו-**45%** מחברות מובילות בבריטניה, משלבות ESG בחבילות התגמול לבכירים



מספר שיקולים שכדאי לקחת בחשבון בשילוב מדדי ESG בחבילות תגמול בכירים:

מהם הנושאים הכי רלוונטיים עבור הארגון?

מחזיקי עניין מצפים לראות הלימה בין תחומי העיסוק של החברה לסוגיות ESG אותן היא מקדמת כסימן לאותנטיות. בנושא זה כדאי להבין מה מעניין את מחזיקי העניין ומהם הנושאים אשר קידומם ייצר את הערך הרב ביותר עבור החברה.



מהם היעדים אותם רוצים להשיג ובאיזה טווח זמן?

כדאי לזכור שיעדי ESG הם פעמים רבות ארוכי טווח ולכן כדאי לקבוע יעדי ביניים למדידת ההתקדמות, במיוחד כאשר משלבים אותם במודלי תגמול הבכירים.



איך ימדדו הביצועים בתחום?

מדידה חשובה לצורך מעקב פנימי של החברה, על מנת לתרגם לתגמול, ובכדי לעמוד בציפיות הציבור לשקיפות ודיווח שהולכות ומתחזקות.



איך משלבים את היעדים שנקבעו לתוך מבנה התגמול הקיים? להלן הצעה למספר מודלים:



הגדרת אחוז הגדלה או הקטנה של סכום הרכיב המשתנה הכולל. שיטה זו נוחה בשנים הראשונות כאשר יותר קשה להציב יעדים כמותיים מדידים ורוצים מדד "רך" יותר שבוחן האם הייתה התקדמות.



קביעת רף מינימום שרק מעליו מרכיב ה-ESG משולב בתגמול. שיטה זו אפקטיבית במיוחד בשנים הראשונות לניהול נושאי ESG.



שילוב מספר יעדים לדירוג מצטבר אותו משלבים כמרכיב אחד בסך היעדים הנמדדים לצרכי תגמול.



שילוב כיעד עצמאי, כלומר קביעת משקל עבור כל יעד מתוך תחשיב התגמול הכולל.

לא משנה באיזה יעדים ובאיזו שיטת שילוב בוחרים, חשוב לעשות זאת בשילוב עם מחזיקי העניין ולתקשר לבכירים באופן ברור על אילו יעדים ימדדו. כמו כן, מדידת ההתקדמות מאפשרת לתקשר את הפעילות למחזיקי העניין ולשקף להם שהחברה לוקחת את הנושאים ברצינות ופועלת באופן אקטיבי לקדםם.

נקודות לדיון בדירקטוריון:

אלו נושאי ESG הארגון מקדם או מנהל כבר היום? כיצד ניתן לשלב אותם במודל התגמול?
מה נושאי ה-ESG החשובים ביותר למחזיקי העניין של החברה? אילו תחומי ה-ESG הכי מחוברים לתחום העיסוק והמוניטין של הארגון, ומה ביכולתו לקדם בפועל?
כמה משקל נכון לתת לנושאי ESG במבנה התגמול של הארגון? כיצד משקל זה ישתנה לאורך זמן עם ההתקדמות וההעמקה בנושא?



03 שקיפות, תחרות הוגנת וחברות ממשלתיות - פרסום חדש של ה-OECD

הנחיות ה-OECD לממשל תאגידי בחברות ממשלתיות מהוות את הסטנדרט העולמי המקובל בנושא. לאחרונה הוציא הארגון תקן שקיפות וולונטארי אשר שואף לייצר בסיס משותף לחברות ממשלתיות הפעילות בשוק הגלובלי ולשמר עקרונות של ניטרליות תחרותית. העקרונות בתקן מדגישים שוב את חשיבות המחויבות של חברות כלפי השוק וכלפי בעליהן - חברות פרטיות המחויבות לשקיפות מול בעלי המניות, או חברות ממשלתיות אשר מחויבות לציבור הרחב.

לאחרונה הוציא ארגון ה-OECD תקן וולונטארי לשקיפות וגילוי נאות כהשלמה להנחיות על ממשל תאגידי לחברות ממשלתיות שמהוות את הסטנדרט המוביל בתחום. המסמך בו מתפרסם התקן החדש מדגיש את החשיבות של שקיפות וגילוי נאות בתחומים פיננסיים ולא פיננסיים. מטרת המסמך לייצר מסגרת התנהלות מיטבית עבור חברות ממשלתיות הפעילות בזירה הבינלאומית, תופעה משמעותית וצומחת:



ההנחיות הכלולות בתקן שואפות לשמר ניטרליות תחרותית, ולהבטיח כי חברות ממשלתיות הפעילות בזירה הבינלאומית פועלות בצורה יעילה, שקופה ועל בסיס שווה מול חברות פרטיות וציבוריות בשוק הגלובלי.

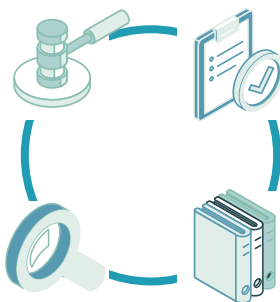


כיום כרבע מהתאגידים הבינלאומיים הגדולים ביותר הם למעשה חברות ממשלתיות

להלן עקרונות מובילים מהתקן: עקרונות מנחים לחברות

על חברות ממשלתיות להקפיד על דיווחים ברמת שקיפות גבוהה בנושאים חשובנאיים, גילוי נאות, ציות ותקני ביקורת.

בהתאם למקובל במגזר הפרטי, ראוי להפעיל מנגנונים של פיקוח וביקורת פנימית וחיצונית על הדיווחים וקבלת החלטות. למדינה תפקיד חשוב בנושא זה וביכולתה לעודד מנגנון דיווח חזק אשר מקדם שקיפות אמיתית.



על מנת לשמור על תחרות הוגנת, ראוי כי חברות ממשלתיות יחשפו נושאים כגון מבנה ההוצאות וההכנסות, תמיכות והקלות, התנהלות עסקית אחראית, ומבנה אחזקות.

על חברות ממשלתיות לפעול על פי אותם חוקים ותקנים בינלאומיים המקובלים עבור חברות ציבוריות.

עקרונות מנחים למדינות

למדינה תפקיד חשוב בקידום שקיפות וגילוי נאות, הן על ידי פעילויות המרחיבות את הידע הקיים בדבר חברות ממשלתיות והן על ידי פעילותה כבעלים של חברות אלו. דרך אחת להרחיב את הידע הנגיש לציבור על חברות ציבוריות היא פרסום דוח מאחד לגבי כל החברות בבעלות ממשלתית. דיווח כגון זה לא רק ירחיב את הנגישות לציבור אלא גם יחייב מעקב וניהול צמוד יותר של הנתונים על ידי הגורמים הרלוונטיים בתוך מנגנוני המדינה.

דיווחים אלו ראוי שיהיו נגישים הן ברמה הפרקטית, למשל על ידי פרסום ברשת, והן בתוכן שלהם כך שהקוראים יוכלו לקבל תמונה ברורה של ביצועי החברות, גודלן, מבנה האחזקות שלהן, ועל רגולציה רלוונטית או תמיכה ומעורבות ממשלתית.



עקרונות בדבר נגישות למידע ועידוד שותפות בינלאומית

בתקן מדגישים את החשיבות של נגישות הדיווחים מבחינת התומון, ערוצי ההפצה והשפה. הם מציעים כי בתחום זה גופים לאומיים שונים ישתפו פעולה עם מחזיקי העניין ועם גופים היכולים לסייע בהנגשת החומרים לציבור הלא מקצועי. כמו כן, בהינתן כי אלו חברות הפעילות בזירה הבינלאומית, ראוי כי מדינות גם הן ישתפו מידע ופעולה בזירה הבינלאומית בהקשר זה.

כאמור במסמך של ה-OECD, על חברות ממשלתיות להיות מחויבות כלפי הציבור בדומה לאופן בוא חברות ציבוריות מחויבות לבעלי המניות שלהם. לפיכך, ההנחיות החדשות שהוציאו ב-OECD מעוררות מחשבה לא רק עבור חברות ממשלתיות אלא עבור חברות הפעילות בזירה הבינלאומית בכלל.



נקודות לדיון בדירקטוריון:

כלפי מי מחויב הארגון בדיווח ושקיפות מנקודת מבט רגולטורית ומעבר לה, מנקודת מבט עסקית וציבורית?

מה הארגון עושה כיום כדי לוודא שהדיווחים עומדים בציפיות מחזיקי העניין בדבר שקיפות? איך צפויות להשתנות הציפיות של מחזיקי העניין בנושאי שקיפות וגילוי נאות בשנים הבאות?

המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte



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

נעם תל-ורד
מנהלת בכירה,
המרכז הישראלי
לממשל תאגידי ב-Deloitte
054-7741104
ntel-vered@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 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.

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



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.

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.

© 2021 Deloitte Israel & Co.