

דברי פתיחה למפגש מקצועי – ניהול קיימות – 4/2/25

בוקר טוב, מכובדי.

יש לי את הזכות והכבוד לשאת דברים בחדר זה המלא בחלוצי הקיימות במדינתנו. תפקידכם כנושאי משרה המשפיעים על התפיסה וגיבוש מודל בר-קיימא בתאגיד ומכאן בחברה - הוא לא רק חיוני, אלא גם מאתגר מאוד. היום, אנו נפגשים, בין היתר, בכדי להכיר במאמצים הבלתי נלאים ולדמיין עתיד שבו קיימות טבועה במרקם הדניא של החברה שלנו כמכלול ובוודאי במרכיבה.

התכנסנו היום לדיון המתמקד בעיצוב עתיד הסביבה, החברה והממשל (ESG) בעסקים בישראל, בדגש על אתגרי הניהול בתחום הקיימות וההזדמנויות הקיימות בתחום זה. הנוף הגלובלי עובר טרנספורמציה מהירה, המונעת על ידי ציפיות גוברות של בעלי עניין והבנה גוברת כי ESG אינו רק תרגיל ציות, אלא מרכיב בסיסי של פרקטיקות עסקיות בנות קיימא ואחראיות, הקשורות קשר ישיר עם יצירת ערך לטווח ארוך ולהצלחה תאגידית.

הדרך שבחרתם אינה קלה וגם לא צפויה להיות קלה – ומכאן האתגר, ההסתכלות צופה פני עתיד, ההתמדה והנחישות הנדרשים. יישום פרקטיקות בנות קיימא בסביבה ארגונית דורש איזון עדין של חדשנות, תאימות וחשיבה אסטרטגית. יש להתמודד עם האתגר הכפול של התאמת יעדים עסקיים עם יעדי קיימות תוך ניווט בנוף רגולטורי המתפתח ללא הרף.

שינויי האקלים מהווים איום משמעותי ורב-פנים בעל השלכות כלכליות וחברתיות שעלולות להיות הרות אסון. חוסר פעולה עלול להיות הרבה יותר יקר מאשר פעולה. עסקים שלא יטפלו באופן יזום בסיכונים שינויי האקלים עלולים לעמוד בפני הפסדים כספיים משמעותיים ונזק למוניטין. לעומת זאת, חברות המאמצות ושיאמצו קיימות, מסתגלות ויסתגלו באופן יזום, צפויות להשיג יתרון תחרותי, ויפתחו הזדמנויות משמעותיות בכלכלה המתפתחת. כמובן, שלממשלות גם כן יש תפקיד קריטי, בין היתר, על ידי יצירת מסגרות המדיניות הדרושות, מתן התמריצים וההשקעות הדרושים, אכיפה ועוד.

חברות נבחנות יותר ויותר ונכון שכך יהיה, לא רק על פי התשואות הפיננסיות שלהן, אלא על תרומתן הכוללת לעתיד בר קיימא ושווינוי יותר.

יש מאמרים המאתגרים את ההתמקדות המסורתית במיקסום ערך לבעלי המניות (SVM) ומציעים מעבר למיקסום רווחת בעלי המניות (SWM). כלומר, מיקסום הערך לבעלי המניות לא בהכרח ממקסם את רווחתם של כל בעלי המניות. מיקסום הערך לבעלי המניות במקרים רבים אינו מביא בחשבון את ההשלכות החברתיות והסביבתיות של פעולות התאגיד, מה שנקרא השפעות חיצוניות. מיקסום הרווחה כרוך בהתחשבות ברווחתם הרחבה יותר של בעלי המניות, תוך שיקולים אתיים ואחריות חברתית.

במציאות העסקית כיום, תאגידים ישראלים המעוניינים להשתלב בשרשראות ערך גלובליות ולהציע מוצרים ושירותים בשווקים גלובליים, נדרשים לעמוד בשורה של דרישות דווח ודרישות מהות בתחומי ה-ESG אליו נילוה מערך רחב היקף ומורכב של רגולציות דיווח ומהות הקשורות ומזינות זו את זו, מנגנוני תמרוץ וכיו"ב, זאת בכדי לאפשר ללקוחותיהם ו/או לספקיהם הבינלאומיים ולגופים פיננסיים המממנים אותם לעמוד בדרישות רגולטוריות בתחום.

המסר המרכזי הינו שעלינו להתעלות ולשלב את עולמות ה-ESG בליבת הארגונים שלנו. אין זה מספיק לעמוד בדרישות דיווח מינימליות; עלינו להטמיע עקרונות ESG עמוק בתכלית החברות, אל תוך המשימות, החזונות והיעדים האסטרטגיים שלנו. מחויבות זו אינה צריכה להיות נספח נפרד, אלא היבט יסודי של זהות הארגון והאסטרטגיה שלו. החזון חייב להקיף עתיד שבו הארגון ממלא תפקיד חיובי בהתקדמות חברתית וסביבתית, כאשר התוכנית האסטרטגית כוללת מדדי KPI מדידים של ESG המקשרים בין קיימות ליצירת ערך.

מכאן, שילוב קיימות באסטרטגיה העסקית שלנו דורש גישה הוליסטית. עלינו לשקול את ההשפעות הסביבתיות, חברתיות והכלכליות של פעולותינו ולחפש פתרונות חדשניים הנותנים מענה לממדים אלה. שיתוף פעולה יהיה המפתח – הן בתוך הארגון שלנו והן עם שותפים חיצוניים. על ידי מינוף המומחיות והמשאבים הקולקטיביים שלנו, אנו יכולים להניע שינוי משמעותי ולקבוע אמות מידה חדשות לקיימות בתעשייה שלנו.

מכאן, יש לצפות מחברי הדירקטוריון וההנהלה הבכירה הממלאים תפקידים מרכזיים לפעול להטמעת קיימות כחלק מהאסטרטגיה הארגונית. המנהיגות והפיקוח שלהם חיוניים בקביעת הטון מלמעלה, ומבטיחים כי פרקטיקות בנות קיימא יקבלו עדיפות בכל רמות הארגון. שלושת קווי ההגנה - ניהול תפעולי, פונקציות ניהול סיכונים וציות וביקורת פנימית - חייבים לעבוד בצורה מלוכדת כדי להגן על יעדי הקיימות שלנו.

אסטרטגיה יעילה וניהול סיכונים חיוניים לזיהוי והפחתה של סיכונים הקשורים לקיימות. עלינו לשלב שיקולים אלה בתהליכי ניהול הסיכונים הארגוניים שלנו, ולהבטיח כי סיכונים סביבתיים, חברתיים וממשלתיים פוטנציאליים מטופלים באופן יזום. גישה הוליסטית זו לניהול סיכונים תחזק את החוסן ויכולת ההסתגלות שלנו מול אתגרים מתעוררים.

יתר על כן, דיווח חזק ותקשורת ברורה חיוניים להוכחת מחויבותנו לקיימות. יש להקים מדדי ביצוע מרכזיים (KPI) כדי לעקוב אחר ההתקדמות שלנו ולמדוד את ההשפעה של יוזמות הקיימות שלנו. דיווח שקוף לא רק משפר את האחריותיות, אלא גם מאפשר לנו להציג את ההישגים שלנו ואת התחומים לשיפור.

מדיניות התגמול צריכה לשקף אף היא את יעדי הקיימות. על ידי התאמת תגמול המנהלים ליעדי ה-ESG, אנו יכולים לתמרץ מנהיגים לתעדף פרקטיקות בנות קיימא. היערכות זו תניע תרבות של אחריות וביצועים, ותבטיח שמאמצי הקיימות יתוגמלו ויוכרו בכל הרמות.

מנגנוני אכיפה נחוצים כדי לקיים את ההתחייבויות לקיימות. עלינו לקבוע הנחיות ברורות והשלכות לאי-ציות, ולהבטיח שכל העובדים יבינו את החשיבות של ציות למדיניות הקיימות. מסגרת אכיפה זו תחזק את מסירותנו לפרקטיקות עסקיות אתיות ואחריות.

כאשר אנו מנווטים במורכבויות של גלובליזציה, חיוני להכיר בכך שסטנדרטיזציה באזורים שונים יכולה להיות מאתגרת. נופים רגולטוריים מגוונים והקשרים תרבותיים מחייבים אותנו להסתגל ולהיות רגישים לניואנסים מקומיים. עלינו לשאוף להרמוניה תוך כיבוד הבדלים אזוריים, ולהבטיח שנוהלי הקיימות שלנו יהיו רלוונטיים גלובלית אך ישימים מקומית.

אני מבקש לגעת גם באופן ממוקד יותר בתפקיד של מנהל הקיימות בתוך החברה. דו"ח שפורסם לאחרונה על ידי שותפינו לכנס ב-PWC ועליו ירחיב ערן רז, מצא שתפקיד זה מתפתח מפונקציית ציות במשרד האחורי לעמדת מנהיגות אסטרטגית.

חברות עם מנהלי קיימות (CSOs) מבוססים היטב, הן בעלות ביצועי ESG טובים יותר. באופן אידיאלי, CSO צריך להיות חלק C-suite. CSOs יעילים זקוקים למערך כישורים מגוון המשלב חוש עסקי, מומחיות קיימות, מיומנויות תקשורת וחשיבה אסטרטגית.

הם חייבים להיות מסוגלים לחבר את הנקודות על פני חלקים שונים של הארגון ולטפח שיתוף פעולה. יתרה מכך, ה-CSO חייב לתקשר ביעילות את סיפור הקיימות של החברה ואת הערך העסקי שלה, הן פנימית והן חיצונית. זהו המפתח להבטחת Engagement מבעלי העניין. ה-CSO זקוק לגישה ולמומחיות בניתוח נתונים רלוונטיים כדי לעקוב אחר ההתקדמות, לזהות תחומים לשיפור ולתקשר ביצועים לבעלי עניין.

האתגרים ברורים, ומכאן גם קמים "כיסוי התנגדות" מגוונים, אף הם לא בעלי מאפיינים אחידים, המצריכים בהחלט תשומת לב, דיון, ובחלקם, פתרון דרך מציאת "שביל הזהב". לכך אנו צפויים לייחד דיון ייעודי. תפקידכם כנושאי משרה המובילים ומנהגים את תחום הקיימות בתאגיד הוא חיוני להצלחה. עבודתכם מעצבת את עתיד החברה שלנו ואת העולם בו אנו חיים. נכון לאמץ אחריות זו בנחישות ובגאווה. תודה על המסירות והמחויבות. בואו נתקדם עם חזון משותף ותחושת מטרה מחודשת. ובל נשכח. זו המשמרת שלנו ויש לנו משמרת אחת על הכדור. תודה לכולכם.

יאיר אבידן

יו"ר הועדה המייעצת ופורום עמיתים – מרכז אריסון ל-ESG, אוניברסיטת רייכמן