

אירוע השקת מרכז אריסון ל-ESG

סביבה, חברה וממשל כ-DNA עסקי וחברתי

15.5.24

ערב טוב לכולם,

אני מאד נרגש לעמוד כאן ולשאת דברים בפניכם, קהל כה מכובד ומרשים, באירוע שמהווה את השקת מרכז אריסון לסביבה, חברה וממשל. ראשית ברצוני להודות לכם על השתתפותכם כאן. אינני רואה זאת כמובן מאליי. אנחנו במרכז רואים חשיבות גדולה בקיום קשר מתמשך עם התעשייה, קשר שיהיה בו בכדי לאפשר ולתרום לאיכות פעילותו ויכולת השפעתו ותרומתו של המרכז, שבתקווה יהיה מוביל, יתרום ויביא ערך, במישורי המשק, הכלכלה והחברה, יתרום ויקח חלק בהיבטי מחקר, הוראה, חדשנות ופרקטיקות לתעשייה בסקטורים השונים.

המרכז, במימון קרן אריסון, הינו המרכז האוניברסיטאי הראשון בישראל העוסק בנושא ESG, כאשר מטרתנו הינה לפעול בדרך של מחקר, הוראה וקשרים עם התעשייה על מנת להטמיע שיקולי סביבה, חברה וממשל **בליבת העסקים** של תאגידים, ומשכך, קיימת חשיבות רבה מעצם מיקומו של המרכז בבית הספר למנהל עסקים כאשר אחד המנהלים האקדמיים של המרכז הינו פרופסור ניראון חשאי, דיקן בית הספר.

המרכז אמנם ממוקם בבית הספר למנהל עסקים, תוך הבנה שזו נקודת המפגש הראשונית והטבעית לעיסוק בנושא, אך המרכז מחויב ועוסק בנושא באופן רב תחומי באמצעות שילוב כלל הדיסציפלינות הרלוונטיות לנושא והמיוצגות באוניברסיטת רייכמן – בהם משפטים, כאשר ראוי לציין כי אחד מהמנהלים האקדמיים של המרכז הוא פרופסור עלי בוקשפן, חבר סגל בבית הספר רדזינר למשפטים, ודיסציפלינות נוספות דוגמת קיימות, ממשל, כלכלה, יזמות, פסיכולוגיה ותקשורת. מתחומי דעת אלו מגיעה גם קבוצת עשרים המתמחים – סטודנטים מכלל בתי הספר באוניברסיטה – שעובדים בצוותים ושותפים ליציקת יסודות המרכז, באמצעות הקמת בלוג שעלה בימים אלו לאוויר, באמצעות צוות שעוסק בכתיבת מודל לתוכניות הטמעה אפקטיביות, צוות מדדים, צוות מדיות דיגיטליות ועוד.

אנו עוסקים ונעסוק במרכז במחקר תיאורטי ויישומי בתחום, יצרנו וניצור קורסים ותכניות לימודים (כדוגמת תכנית המתמחים) לסטודנטים שיהיו מנהלי העתיד, אנו בונים הכשרות למנהלים במסגרת הכשרת מנהלים של האוניברסיטה ואנחנו יוזמים שולחנות עגולים, ערבי עיון וכנסים ליצירת דיאלוג עם הסקטור העסקי.

ESG מייצג סביבה, חברה וממשל, והוא מתייחס למערכת של קריטריונים המשמשים להערכת הביצועים וההשפעה של חברה עסקית בשלושת תחומי מפתח אלו. משקיעים, עסקים ובעלי עניין אחרים שוקלים יותר ויותר גורמי ESG כחלק מתהליך קבלת ההחלטות שלהם, מכיוון שהם מאמינים כי הגישה של חברה לנושאי ESG יכולה להשפיע על הקיימות והביצועים הפיננסיים שלה בטווח הארוך. בנוסף, מוסדות פיננסיים וגופים רגולטוריים מסוימים עשויים לעודד או לדרוש מחברות לחשוף את ביצועי ויוזמות ה-ESG שלהן כחלק מדרישות הדיווח שלהן ובהחלט יתכן שמכאן תיגזרנה דרישות הוניות ופרופיל סיכון.

כיום, ESG הפך להיבט קריטי של פרקטיקות עסקיות ואסטרטגיות השקעה, המשקף מודעות גוברת ליחסי הגומלין בין סוגיות סביבתיות, חברתיות וממשל לבין ההצלחה והקיימות של החברה בטווח הארוך. ככל שאתגרים גלובליים כמו שינויי אקלים, אי שוויון חברתי ואחריות תאגידית ממשיכים לצבור בולטות, ESG צפוי להישאר חלק בלתי נפרד מנוף החברות.

הצורך לטפל בסוגיות סביבתיות, חברתיות ומשילותיות שעשויות להשפיע באופן מהותי על ביצועים ארוכי טווח, יצירת ערך והעלאת ההסתברות לבניית כלכלה ברת קיימא, נותר רלוונטי כתמיד. הנטל הוא על הדירקטוריונים וההנהלות להמשיך לפתח אסטרטגיות המקדמות ביצועים מעולים ויצירת ערך לטווח ארוך ולהבטיח שהשווקים יעריכו מאמצים אלה.

מועצות מנהלים כיום צריכות להסתכל על השפעות סביבתיות וחברתיות לא פחות מאשר על הביצועים הפיננסיים ולקבל החלטות מנקודת מבט רחבה זו. בפועל, משמעות הדבר היא כי דירקטוריונים והנהלות צריכים להגדיל במידה ניכרת את התבוננותם והתמודדותם, ובנוסף למשימות המסורתיות יותר, עליהם להרחיב דעת ודיון לתוך נושאים כגון שימושי קרקע, אנרגיה, מים ופליטות; זכויות אדם, שוויון הזדמנויות וגיוון; כמו גם אתיקה וסטנדרטים פנימיים אחרים החלים לא רק בתוך הארגון, אלא גם על שרשרת האספקה של הארגון.

וכאן אני פונה לכל היושבים באולם. יישום עולמות ה-ESG מהווה אג'נדה מנהיגותית. זוהי חלק מעולם של מנהיגות ערכית. זוהי חלק מתרבות. זו נכון שתהווה חלק מה-DNA הארגוני. מימושה דורש מנהיגות אישית וקולקטיבית על ידי בעלי מניות, דירקטוריונים, הנהלות, משקיעים ומממנים, קובעי מדיניות ועל ידי בעלי עניין אחרים. נראה שאנחנו מצויים במועד בו על כל אחד מהשחקנים לעלות מדרגה ולקחת מנהיגות, כאשר יש במנהיגות זו בכדי להניע לכלכלה ברת קיימא.

אם יש ודאות אחת ב-ESG, זה **שינוי**. שנת 2024 והשנים הקרובות יביאו עימם אירועים צפויים ובלתי צפויים, שחלקם בוודאי ישנו את נוף ה-ESG לצמיתות. כדי לנווט בהצלחה במרחב מורכב ומגוון זה, חברות נכון שישקלו צעדים כגון אימוץ גישות משולבות ומגוונות יותר ל-ESG, כולל על ידי זיהוי בעלות פנימית על הנושא, בניית בקורות פנימיות, קביעת תקציבים למומחיות חיצונית ומיפוי דרישות רגולטוריות חוצות תחומי שיפוט. הבנת השלכות ה-ESG של קשרים עסקיים עשויה גם היא להיות חשובה יותר ויותר, כמו גם הכשרה פנימית ותיאום.

ככל שה-ESG ואופי השיחות בנושאי ESG ממשיכים להתפתח, ארגונים שניגשים לסיכונים והזדמנויות סביבתיים וחברתיים אגב איזון של יצירתיות, סקרנות ומיקוד אסטרטגי, תוך הקשבה למגוון נקודות מבט של בעלי עניין, עשויים לנווט בצורה הטובה ביותר בין ESG לבין האתגרים והשאלות שהוא מציב, יביאו להשאת ערך התאגידיים ופעלו לקידומה לקיומה של משק, סביבה, כלכלה וחברה ברות קיימא. ואין מדובר כאן ב-Compliance. זהו עולם שהציפייה בו להיות Beyond Compliance.

ואגב כלכלה ברת קיימא, כמה מילים על **קיימות**. קיימות היא כל תחום שיבטיח עתיד בר קיימא. חברה לא בזבזנית, חברה שוויונית, חברה שלא מזדהמת בשקרים ובניצול.

קיימות אינו עולם רק של זיהום ופליטות בייצור. קיימות הינו מרכיב חשוב גם בהיבטים רכים והתנהגותיים. הסתה ושקרים, מרמה והפרת אמונים הם זיהום חברתי. כשיש מתקפה על רציונליות, על בניית ידע, על מחקר, נתונים, וניתוח, נולדת חברה שבה מושג האמת מתאדה ונעלם. בחברה שאין בה אמת, שאין בה ערכים, שאין בה חזון לעתיד, אין גם ערבות הדדית. יש רק אינטרסים. חברה שאין בה ערבות הדדית ואמת - לא תתקיים. במקום שבו אין ערבות הדדית ומשמעות, אין קיימות.

קיימות היא לא רק שימור הקיים או מניעת נזק, היא גם בנייה של החדש. מה שמפחיד הוא האחיזה של תפיסות לא נכונות שיצרו נזק כמו תפיסת מקסום הרווח לטווח קצר לבעלי מניות בלבד. ההיסגרות מפני היכולת להסתכל נכוחה על המחיר, לחשוב על אלטרנטיבות, מייצר סטגנציה וקיפאון, שלא לומר הידרדרות. יש דברים שחייבים להיעלם כדי לאתחל מערכות מחדש. באתחול מחדש של המודל העסקי והחברתי אנו זקוקים לפחות כיסוי ו-PR, ויותר אומץ. אנו זקוקים למנהיגות ואחריות.

במטרה לפעול לעתיד בר קיימא, יש לפעול בעצימות גבוהה יותר למעבר התעשייה לתעשייה ירוקה, בין היתר, בדרך של פיתוח מנגנוני תמריצים שמאיצים אימוץ טכנולוגיות ברות קיימא, לייצר שותפויות בין מנהיגי התעשייה, קובעי מדיניות ומוסדות מחקר זאת בכדי לטפח חדשנות ושיטות עבודה ליישום טכנולוגיות ירוקות, לקבוע את המסגרות הרגולטוריות המחייבות ולאמץ עקרונות של כלכלה מעגלית להפחתת הפסולת, קידום יעילות המשאבים ומזעור ההשפעה הסביבתית.

קיימות היא שם אחר לאחריות. איך מקבלים אחריות והופכים רעיונות למעשים? זהו תהליך אסטרטגי.

מידת האחריות שלנו היום תקבע את עתיד הדורות הבאים.

ואגב **מודל עסקי בר קיימא**, קיימת חשיבות להתייחס להיבטי המשכיות עסקית וחוסן תפעולי. השילוב של המשכיות עסקית וחוסן תפעולי עם עקרונות ESG הוא חיוני לטיפול עסקים בני קיימא, אחראיים ועמידים. על ידי התחשבות בהיבטי הסביבה, החברה והממשל, חברות יכולות לטפל באופן יזום בסיכונים ובשיבושים, ולהבטיח כדאיות ארוכת טווח והשפעה חיובית. פרקטיקות כגון אימוץ אנרגיה מתחדשת, שרשראות אספקה מגוונות, תוכניות רווחת עובדים ותוכניות תקשורת משברים מדגימות את המחויבות לאסטרטגיות תואמות ESG. בנוסף, ביצוע הערכות סיכונים אקלים, יוזמות גיוון והכללה וביקורות אתיות בשרשרת האספקה מציגות את המחויבות לקיימות סביבתית, אחריות חברתית וממשל אתי. באמצעות יוזמות אלה ותכנון תרחישים מתמשך, חברות בונות יכולת הסתגלות ומדגימות שקיפות, ומשפרות את האמון והחוסן של בעלי העניין. על ידי אימוץ פרקטיקות אלה, עסקים ממצבים את עצמם לשגשג בנוף המשתנה ללא הרף, ותורמים לעתיד בר-קיימא ומשגשג הן עבור הארגונים שלהם והן עבור הקהילה העולמית.

ומספר מילים להדגשת משמעות ה-Social אותו מייצגת האות "S". בהקשר זה ניתן לציין כי הזיקה והממשקים בין חברה (Company) וחברה (Society) והתועלות ששני עולמות אלו יכולים להפיק אחד מהשני, הפכו למשמעותיים ביותר בעת הזו בעולם ובמיוחד בישראל על המשברים שאנו חווים בשנה האחרונה.

היקף ה-S' התרחב בהדרגה, מה שמשקף את הסביבה העסקית המתפתחת שבה עסקים ושווקים מחוברים יותר ויותר זה לזה ותלויים זה בזה. מעל ומעבר לזכויות האדם; סוגיות עבודה; בריאות ובטיחות במקום העבודה; ובטיחות ואיכות המוצר, גורמי S' משלבים כעת גם את ההשפעה של מערכות שרשרת אספקה מודרניות ואימוץ טכנולוגיה בכל המגזרים העסקיים.

במבט קדימה, נראה כעת, יותר מתמיד, כי המוניטין של חברה – "רישיון הפעולה" שלה – יהיה פונקציה של האופן שבו היא פועלת ומנהלת את בעלי העניין שלה.

נושאי משרה בחברות אותן הם מובילים צריכים לבנות ולתחזק מערכות יחסים מוצלחות עם מגוון רחב של בעלי עניין. יחסים אלה יהיו מוצלחים ומתמשכים אם הם מבוססים על כבוד, אמון ותועלת הדדית. בהתאם לכך, תרבות החברה צריכה לקדם יושרה ופתיחות, להעריך גיוון ולהיות קשובה לדעות של בעלי המניות ובעלי עניין רחבים יותר.

וכמובן יש לזכור ולציין - משברים תאגידיים רבים הם למעשה כשלים של S'.

בהתבוננות יותר מעמיקה על ה-S', תהליכי המעבר לכלכלה דלת-פחמן עתידיים לגרור שינויים עמוקים בעולם העבודה – תעשיות מסוימות ייסגרו או יצטמצמו, בזמן שאחרות יגדלו וישנו את פניהן, ועובדים יידרשו לסט כישורים שלא נדרש מהם בעבר.

השינויים חוצי-המגזרים הנדרשים במעבר לכלכלה דלת-פחמן נרחבים מאוד. הם חוצים את שדרות החברה, וכוללים החלפה של מיומנויות, משרות ועיסוקים קיימים בחדשים. למעבר לכלכלה דלת-פחמן יש פוטנציאל לצמיחה כלכלית משמעותית בטווח הבינוני והארוך, אך בטווח הקצר התהליך עלול לפגוע באוכלוסיות שונות, ובפרט בעובדי תעשיות מזהמות ובעובדים המשניים התומכים בתעשיות האלה – עובדים שמלכתחילה מתאפיינים במיומנויות תעסוקה נמוכות, ומשתייכים לעשירונים כלכליים-חברתיים נמוכים. בלא תשומת לב לאנשים שיושפעו ויידרשו להסתגל, המעבר עלול לגבות מחיר שיגרום עוול לעובדים, ינכר אותם למהלך, ויאיים על החוסן החברתי בישראל ועל הצלחת המהלך. לכן, יש לדאוג שהמעבר מהמערך הכלכלי הקיים לחדש יהיה מעבר צודק שיסייע לכל בעלי העניין והשותפים לצלוח אותו, ויבטיח מינימום פגיעה ונפגעים ממנו ובמהלכו.

וזה המקום לציין פסיקה תקדימית של בית הדין האירופי לזכויות אדם מה-10.4.2024 כי מדיניות אקלים רפה מצד ממשלות היא הפרה בסיסית של זכויות אדם. על פי בית המשפט, חומרת האיום של שינוי האקלים - והדחיפות של תגובה מונעת - מראות שממשלות יכולות וצריכות להיות אחראיות על היעדר פעולה נאותה שלהן. ניתן להתמודד עם שינויי האקלים רק באמצעות שילוב של מדיניות ותמריצים ממשלתיים וחדשנות עסקית והשקעות. מנהיגות בשני הצדדים צריכה לראות מעבר לטווח הקצר ולהתוות את הדרך לשינוי כלכלי רחב.

למרות שכולנו חשופים להשפעותיו של שינוי האקלים במידה כזו או אחרת, השינוי אינו צפוי לפגוע בכולם במידה שווה. כך למשל, אוכלוסיות מוחלשות ייפגעו יותר בשל מגורים באזורים המתאפיינים במחסור בצל ובשטחים פתוחים, בבנייה בסטנדרט נמוך ובתשתיות רעועות; משקי בית משכבות חלשות יוסיפו להתקשות לממן את קירור ביתם בקיץ; מבוגרים

נטולי עורף משפחתי, משפחות חד-הוריות, ואוכלוסיות מיעוטים מתאפיינים בפגיעות גבוהה יותר באופן כללי, ולשינוי האקלים בפרט. מכאן, בהיעדר פעולות היערכות מותאמות, שינוי האקלים צפוי להטיל נטל עודף על האוכלוסיות החלשות יותר בחברה, להנציח פערים חברתיים על רקע כלכלי, מגדרי, אתני ובריאותי, ולהגביר את אי-השוויון.

וראוי לזכור ולהזכיר - **משבר האקלים** הוא האתגר המכונן העומד בפני האנושות.

ומשבר אקלים על השלכותיו מחבר אותנו להיבטי **שיקום**, שיקום שלצערי רלוונטי לנו לאחר ובעקבות אירועי השבעה באוקטובר. עסקינן, בין היתר, בשיקום לאחר אסון. שיקום המצריך פתרונות קצרי טווח לאתגרים ארוכי טווח. בשל הדאגה ההולכת וגוברת בעולם לאור האסונות הרבים המתרחשים וצפויים להתרחש, ניהול שיקום מאסון הפך לתחום מתפתח שעולה אט אט לראש סדר העדיפויות המחקרי והניהולי. "**חוסן**" נתפס יותר ויותר כיכולת מפתח הקשורה לניהול השיקום באזורים שחוו אסונות, כשהבנה מקיפה של חסמים לניהול נכון של שיקום והתאוששות יכולה להוביל לפיתוח מדיניות המסייעת במניעת עיכובים בתהליך השיקום וכתוצאה מכך מחזקת את החוסן הציבורי. במסגרת זו נזכיר את ה"שיקום המקיים" - שיקום שלא מתמקד רק בבנייה מחדש של האזורים שנפגעו, אלא גם בקידום קיימות ארוכת טווח בתהליך הבניה, ובמתן תשומת לב לאחריות סביבתית ולחוסן קהילתי שהוזנחו בעבר.

על מנת לפתח פעולות ברות קיימא ופיתוחים טכנולוגיים חשוב ליצור שוק **למימון בר קיימא**. תנאי מקדים לייצר שוק זה, מחייב אסדרה מתאימה, קרי, לקבוע רגולציה ועקרונות למימון הפעילות, ולבסוף, יש צורך ביצירת מכשירים פיננסיים מתאימים, שוק בו תהיה מעורבת הממשלה, תמריצים ומדיניות ברורה, הבנקים, גופים מוסדיים והסקטור הפרטי, בידיעה, שמשך הבשלת פרויקטים, עיקרם בתחומי האקלים, ארוכים ובעלי פרופיל סיכון גבוה.

בהקשר זה חשוב להתייחס בקצרה ל**טקסונומיה** - מערכת של סיווג פעילויות כלכליות על פי תרומתן למטרות סביבתיות מרכזיות, ועל פי קריטריונים מדעיים וערכיים סף כמותיים. הטקסונומיה נועדה ליצור שפה אחידה המאפשרת לשחקנים בזירה הפיננסית כמו משקיעים, חברות ומנפיקים להגדיר ולזהות פעילויות כידידותיות לסביבה, לתרום לפעילות מחודשת וברת קיימא, לעודד השקעות סביבתיות, ולהרחיב את הגישה למימון בר קיימא. היא גם נועדה להקטין את תופעת ה-Green Washing, המהווה שיטה של הצגה שגויה של פרקטיקות הקשורות לקיימות או תכונות הקשורות לקיימות של מוצרי השקעה המערערת את האמון הבסיסי במימון בר-קיימא ומהווה סיכון במתן הגנה למשקיעים וליושרת השוק.

ולפני סיכום דברי, לא ניתן שלא להזכיר גם את קיומם של **כיסוי התנגדות**, עמדות ותובנות המאתגרות את עולמות ה-ESG ויישומו. נזכיר את ההתנגדות המונעת מהצורך בפשרות פיננסיות המתחייבות מיישום ESG; חששות מעודף רגולציה; ספקנות לגבי מדדי ה-ESG; המתח בין מיקוד בטווח קצר בניהול הפירמה לבין הטווח הארוך על פיו מנוהל ה-ESG; אתגרים שונים וספציפיים לתעשיות שונות; חוסר התאמה לאינטרסים של בעלי המניות לחלקם העדפה למיקסום רווחים בטווח הקצר; וחשש למיצובה התחרותי של החברה בשעה שזו מתמקדת ביישום עקרונות ויעדי ה-ESG. ומכיוון שאין אמת אחת, ובהיבט זה, החיים אינם דיכוטומיים, נכון לקיים דיאלוג על נושאים אלה ולפעול על מנת למצוא את שביל הזהב, ככל שניתן, זאת על מנת למקסם את הערך שניתן מהעולמות השונים.

וכמה מילים לסיום :

- למרות שאנו כמדינה וחברה מצויים במצב מורכב ואולי דווקא בגלל זה – עכשיו זה הזמן לעסוק בנושאי סביבה, חברה וממשל, כאשר אלה צריכים להפוך למרכיב מהותי בהתנהלותם של תאגידי עסקיים ומטרתנו במרכז להיות גוף מרכזי שמוביל לשם.
- חברות מונחות תכלית משלבות עקרונות ESG באסטרטגיות שלהן לא רק כדי להשיג רווח, אלא גם כדי ליצור ערך משמעותי ובר קיימא לכל בעלי העניין.
- מחקרים הראו כי ארגונים המאמצים ומיישמים תקני ESG הם עמידים יותר לסיכונים ובעלי סיכוי גבוה יותר להצליח בטווח הארוך. הם גם מספקים תשואות גבוהות יותר לבעלי המניות.
- ESG לעולם לא יחליף את הביצועים הפיננסיים כמניע העיקרי להערכות שווי של חברות. עם זאת, יותר ויותר הוא מוכיח את עצמו כמוריד את עלות ההון עבור חברות, תוך שהוא ממלא תפקיד חשוב ביותר במסגרות ניהול הסיכונים של חברות.
- בעודנו מנווטים בנוף ה-ESG בשנת 2024, שיתוף פעולה בין בעלי עניין, כולל ממשלות, עסקים, משקיעים וחברה אזרחית, הוא המפתח להנעת שינוי משמעותי.
- אסטרטגיה של תקווה מיוחסת למנהיגים שמבטיחים עתיד טוב יותר לאנשיהם ולחברה כולה. כאלה המציגים חזון, מדברים על כך שזה אפשרי לממשו, ושאפשר לעשות זאת יחד, ואז מוצאים את הדרך והכלים לממש.
- זוהי המשמרת שלנו. פאסיביות בנושא אינה חלופה רלוונטית.
- העלות של "לא לפעול" עלולה להיות גבוהה מהעלות של "לפעול".
- עסקים נכון, ואף חובה, שיקחו אחריות וישפיעו באופן חיובי על סביבתם האנושית והפיזית – בעיני, זהו חלק מה"רישיון לפעול".
- לסיכום, למימוש מוצלח של תהליכים אלו עשויה להיות השפעה חיובית על איכות החיים והחברה. אנחנו רואים את התפקיד שלנו בכלל ובמרכז בפרט - לא כמניעת חולי אלא כהפצת בריאות.

ביחד בואו נבנה עתיד בר קיימא.

תודה רבה.

רשם : יאיר אבידן