



## דירקטוריון בר קיימא

אם בעבר מושג הקיימות (Sustainability) במגזר העסקי היה נחלתם הבלעדית של דירקטוריונים של חברות בתעשיות בעלות השפעה ישירה על הסביבה, כיום נושא הקיימות הפך להיות בעל משמעות גדולה עבור כל הגופים העסקיים. לנושא הקיימות יש השפעה על החלטות עסקיות, שנובעת מהרגולציה הממשלתית והשיח הציבורי בנושא. השיח הציבורי מוביל קבוצה הולכת וגדלה של מחזיקי עניין (לקוחות, ספקים, עובדים, משקיעים ועוד) לראות בנושא הקיימות כקריטריון מרכזי בבחירת ההתקשרות מול הארגון.

קיימות ועסקים חדלו מלהיות מושגים זרים. כפי שציווי הקיימות מחייב את האנושות לפעול באופן המתחשב לא רק בהווה אלא גם בעתיד, כך גם חברות עסקיות המעוניינות להתנהל באופן בר קיימא מחויבות להכליל שיקולים חברתיים-סביבתיים במערך ההחלטות של הארגון. מכאן, כמו שהקיימות דורשת מהאנושות לבטל את גישת "אחרי המבול", כך קיימות עסקית דורשת ממנהלי החברות להדיר את אותה גישה מהתנהלותם העסקית. קיימות הוגדרה כמגה טרנד הבא שיחולל שינוי בארגונים עסקיים, בשוקים ובכלכלה. נושאים הנכללים בהתנהלות בת קיימא עבור ארגונים עסקיים הם בין היתר דיווחי אחריות תאגידית, שינוי אקלים, צריכת משאבים, העסקה וקשרי קהילה ועוד. ארגון עסקי המטמיע חשיבה עסקית בת קיימא מבטיח כי השפעות חברתיות-סביבתיות שליליות של פעילותן העסקית מופחתות על מנת לאפשר התפתחות שלא פוגעת ביכולת לענות על הצרכים של הדורות הבאים.

לפי דוח שפורסם ע"י Deloitte Touche Tohmatsu Limited היתרונות של הטמעת חשיבה בר קיימא בהתנהלות העסקית הם בשיפור המוניטין, הפיכת הארגון למעסיק מועדף, יצירת יתרון תחרותי ויתרון בגיוס הכספים. בעלי מניות בפרט ומחזיקי עניין בכלל הופכים להיות יותר פעילים בנושא הקיימות וכתגובה לכך דירקטוריונים הופכים להיות יותר פעילים בפיקוח על היבטי הקיימות של החברות למשל בפיקוח על דיווחי האחריות התאגידית כחלק מהדו"חות הציבוריים, בזיהוי סוגיות שונות של מחזיקי עניין ובפיקוח על הטמעת התנהלות בת קיימא בחברות. בחברות מסוימות אף קיימת ועדת קיימות או אחריות תאגידית שתפקידה להוביל את תוכניות הקיימות של החברה.

לצד חברות אלו, קיימות חברות בהן הדירקטוריון עדיין לא קבע את מקומו בפיקוח על היבטי הקיימות של החברה ולכן נושאים אלו אינם עולים לשולחן הדיונים. הדו"ח שיצא על ידי Deloitte בוחן את נושאי הקיימות החשובים עימם נאלצים דירקטוריונים להתמודד ומסייע לחברי דירקטוריונים פעילים בנושאי קיימות וגם כאלה שלא, לקבוע את מסגרת תפקידי הדירקטוריון בפיקוח על התנהלות עסקית בת קיימא של החברה.

**ציווי הקיימות העסקית** - בעקבות התפתחויות טכנולוגיות נוצרה זהות בין האינטרס הכללי הציבורי לבין האינטרס הכלכלי מסחרי שבאה לידי ביטוי לא רק בחרם צרכנים שהתחיל ברשת אלא גם באמצעות פיתוחים טכנולוגיים שמייעלים את החברות מבחינה תפעולית וכלכלית ובכך ממקסמים את הרווחים הכלכליים אך גם מצמצמים את הנזקים הסביבתיים והחברתיים. הדרישות של מחזיקי העניין השונים גם הן הופכות להיות מושפעות מציווי הקיימות החל מ- דרישת לקוחות למוצרים ושירותים "ירוקים", דרישות לשיפור הקיימות כחלק משרשרת אספקה של חברה אחרת, אנליסטים מדרגים שנושא הקיימות בארגון הופך להיות יותר כבד משקל עבורם, ועד בעלי המניות והעובדים שמעדיפים להשקיע ולעבוד בארגונים בהם נושא הקיימות הוא חלק אינהרנטי מהחשיבה העסקית. באקלים זה, *תפקידו של הדירקטוריון* להבטיח שהחברה רואה את הקיימות העסקית כחלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית שלה. התעלמות מנושא הקיימות הופכת את הנושא לסיכון עבור החברה משום ששינויים ברגולציה ובמדיניות של שותפי שרשרת האספקה יכולה לחולל טרנספורמציה בסביבה העסקית שתהפוך את המודלים העסקיים הקיימים ללא רלוונטיים. הדירקטוריון מעצם תפקידו כאחראי על פיקוח האסטרטגיה הארגונית וזיהוי ומזעור סיכונים אחראי גם על פיקוח על פעילויות הבר קיימא של ארגונים. ההנהלה עסוקה בסוגיות לטווח הקצר ולכן חשיבותו של הדירקטוריון כגוף עם הראייה לטווח ארוך היא לא רק רצויה אלא גם הכרחית. בהיבט זה הדירקטוריון צריך לבחון האם בוצע סקר סיכונים קיימות, האם הביטוח והשיפוי מגן גם במקרים של חבות סביבתית, האם הדירקטוריון אישר אסטרטגיה ומדיניות סביבתיות של החברה, האם ההנהלה מדווחת לדירקטוריון בנושאי קיימות, האם קיים גוף ממשל המפקח על

ההנהלה בהיבט הקיימות, האם קיימת מיומנות מספקת בקרב חברי הדירקטוריון בנוגע לנושאי ההשפעות של סוגיות הקיימות?

**מדידת הערך האמיתי של הקיימות- קיים קושי בהערכת ההחזר הכספי של הטמעת אסטרטגיית קיימות,** היתרונות הכספיים של פעילות בת קיימא משתנים וכוללים רווח ישיר כמו הפחתת הוצאות ושיפור הפרודוקטיביות ורווח עקיף כמו מזעור סיכונים באמצעות השקעה באסטרטגיית קיימות שתחסוך הוצאות משפטיות למשל. לפי הדו"ח, המורכבות המבנית של ארגונים רבים דורשת מדידה של החזר ההשקעה ברמת פרויקט ולא ברמת הארגון בכלל. על מנת להבין מהן ההשפעות הפיננסיות של היוזמות "הירוקות" של הארגון, הדירקטוריון צריך לשאול שתי שאלות משמעותיות: מהן ההשקעות הנוגעות לקיימות בפרויקט? מהו החזר הכספי שיביאו השקעות אלו לחברה? כמו כן, הדירקטורים צריכים לבחון בהיבט זה מהן המתודולוגיות שבהן משתמש הארגון להבנת ההשפעה של יוזמות הקיימות על שורת הרווח והתרומה שלהן ביצירת ערך עבור בעלי המניות ומחזיקי העניין, האם בניהול הפרויקט החברה מחשבת את הערך הפיננסי והלא פיננסי של יוזמות הקיימות, האם מדדים אלו מנותרים בזמן ביצוע הפרויקט ומדווחים לדירקטוריון? האם החברה מזהה מדדי מפתח של ביצועי קיימות, האם החברה מדווחת לדירקטוריון על עמידה ביעדים של אותם מדדים, האם תהליך ניהול הסיכונים מתייחס ליוזמות הקיימות?

**אסטרטגיית קיימות וסיכונים- ארגונים חייבם למזער סיכונים הנובעים מחשיפות הנוגעות לנושאי הקיימות,** כמו למשל- התנגדויות של מחזיקי עניין בנושא ושינויים בפרקטיקת הקיימות הנובעות מצפיות של לקוחות, ספקים ומתחרים לתפיסות של מחזיקי עניין בנושא ושינויים בפרקטיקת הקיימות הנובעות מצפיות של לקוחות, ספקים ומתחרים בנוגע להטמעת הקיימות. הארגונים והדירקטורים צריכים לשקול את ההשפעה הפוטנציאלית של סוגיות סביבתיות-חברתיות על האסטרטגיה העסקית שלהם, כך יתאפשר זיהוי של הזדמנויות וסיכונים הקשורים לסוגיות קיימות ופיתוח אסטרטגיה עסקית בת קיימא המתאימה לעסק. על הדירקטוריון להבטיח כי היוזמות והמדיניות המונעות על ידי חשיבה בת קיימא צריכות להיות בקו אחד עם האסטרטגיה העסקית של החברה ושהן ממצבות את החברה בטווח הקצר והארוך במקום הטוב ביותר ביחס למתחריה הבולטים. הדירקטוריון צריך לקיים דיאלוג עם ההנהלה בבחינת החלטות עסקיות משמעותיות בראי הקיימות. השאלות שהדירקטוריון צריך לשאול בהקשר זה הן מהן השפעות הקיימות על שרשרת האספקה ועל היתרון התחרותי של החברה. האם ההשפעות מסכנות את החשיפות של הארגון ביחס לסוגיות סביבתיות – חברתיות בשרשרת האספקה בפרט והפעילות העסקית בכלל ואילו פעולות ננקטות על מנת למזער סיכונים אלו. האם לארגון קיימת מדיניות בנושא קיימות, במידה וכן האם היא אושרה על ידי הדירקטוריון? האם קיים ממונה בעל מיומנויות רלוונטיות לנושא הקיימות?

**קיימות כמנוע צמיחה וחדשנות- דרישות מצד הלקוחות, כחלק שרשרת האספקה אחראית ומהלכי התייעלות** בצריכת משאבים, כל אלו גורמים לקיימות להפוך למנוע צמיחה עבור ארגונים. הדירקטוריון כגוף שאמור לסייע לארגון ליצירת ערך ארוך טווח צריך לפעול לכך שאסטרטגיית הקיימות תהיה מוטמעת בעסקי הליבה של החברה – לוודא שההנהלה מבינה את כל ההיבטים בהם קיימת זהות בין האינטרס הפיננסי לאינטרס הקיימות של הארגון. לצורך כך, מומלץ ואף נמצא יעיל שארגונים יבדקו שיתופי פעולה בנושא יוזמות ירוקות עם גופים אחרים בתעשייה שלהם ושל שותפיהם לשרשרת האספקה. בהיבט זה, על הדירקטוריון לבחון האם ההנהלה בוחנת ומזהה הזדמנויות חדשות הקשורות לקיימות במוצריה ובשירותיה ביחס להעדפת הלקוחות, פעילויות המתחרים ושותפי החברה בשרשרת אספקה. על הדירקטוריון לדון בחדשנות המובלת על ידי ראייה בת קיימא, האם התוכנית העסקית ודיווחי החברה מכילים יעדי קיימות? האם הארגון זיהה מדדי מפתח של ביצועי החברה המאפשרים הערכת ביצועי הקיימות של החברה? האם בוצע ניתוח ההשפעות הפיננסיות של יוזמות הקיימות שיאפשר הערכת הזהות בין האסטרטגיה הסביבתית לבין יצירת ערך ארוך טווח והאם קיימת הלימה בין שכר בכירים לעמידה ביעדי הקיימות הכוללים פיתוחים חדשניים הקשורים לקיימות?

**שקיפות ודיווח- דו"חות קיימות או אחריות תאגידית כבר לא בשוליים אלא הופכים להיות זרם מרכזי בדיווחי** חברות ומצביעים על התנהלות מיטבית של החברה בהקשר זה. ניתן לראות בשקיפות כמעין "מגן" - החברה בוחרת איך להציג גם את נקודות החולשה והתורפה שלה מה שיכול למנוע או לפחות לעצב את אופי המתקפות העתידיות בנושא מצד מחזיקי העניין השונים. מכאן, כי על הדירקטוריון לקחת על עצמו תפקיד מרכזי באישור דיווחי הקיימות של ארגונים הכולל תהליך בדיקה שכל המידע הרלוונטי מדווח באופן מדויק- הדירקטוריון חייב להבטיח כי החברה עומדת בכל היעדים ומדווחת באופן ראוי בנוגע להיבטי הקיימות שיש להם השפעה ממשית על הפעילות העסקית. על הדירקטוריון להבטיח כי הוא משקיע משאבים מספקים בפיקוח על נושא הקיימות בכלל ודיווחי הקיימות בפרט- לשם כך ניתן להקים ועדת דירקטוריון ייעודית לנושא

זה. מעבר לדיווחים הוולונטריים על הדירקטוריון להבטיח כי החברה עומדת גם בכל הדיווחים עליהם הם מחויבים על פי חוק בנושא הקיימות בכלל והסביבה בפרט. לצורך כך על הדירקטוריון לבחון מהי המדיניות של החברה בנושא דיווחי יעדים ומדדים בנושאים כלכליים, חברתיים וסביבתיים, האם החברה מדווחת דיווחים וולונטריים והאם דיווחים אלו מאושרים על ידי הדירקטוריון? מהו המידע הנוגע לקיימות שעליו ההנהלה מדווחת למחזיקי העניין שלה, האם החברה פיתחה כלי מדידה לביצועיה בנושאי הקיימות, במדיה וכן, האם כלי זה עבר ביקורת של צד שלישי? איך הדירקטוריון מוודא את מהימנות המידע שמדווח לציבור בנושאי קיימות?

**הדרכים בהם דירקטורים יכולים ללמוד עוד על קיימות** - הדרך הכי טובה לדירקטורים ללמוד היא לשאול את ההנהלה שאלות למשל לבדוק שניתן כל המידע הדרוש להם להבנה והערכת פעילויות החברה בנושאי הקיימות - הבנה טובה יותר של נושאי הקיימות בכלל תאפשר להם לשאול שאלות טובות יותר ולכן הדירקטוריון צריך לבחון האם צריך וניתן לעבור הכשרות והרצאות ממומחים בתחום שיאפשרו לדירקטוריון הבנה טובה יותר של התחום ומכאן הדירקטוריון יפקח על נושאים אלו בצורה הטובה ביותר.

**לסיכום**, קיימות הופכת לנושא יותר רלוונטי מתמיד עבור דירקטוריונים, אך למרות זאת הוא לא תמיד תופס את מקומו הראוי והמוצדק בשולחן הדיונים, אלא נתפס כנושא שנמצא באחריות ההנהלה בלבד. עקב משאבי טבע מוגבלים, במקביל לגידול באוכלוסיה ועלייה ברמת החיים, עובר נושא הקיימות טרנספורמציה - מנושא שבו התגובה של החברות נובעת ממענה לרגולציה, לנושא שמהווה מרכיב מרכזי באסטרטגיה העסקית של חברות. טרנדים נוספים שארגונים צריכים להיות מודעים אליהם על מנת לא לאבד רווחיות ורלוונטיות הם עלייה במספר שיתופי פעולה בין חברות לארגונים הפועלים לקידום נושאים אלו והדרישה ההולכת וגדלה לדיווחי ביצועי קיימות מצד הרגולטור, מחזיקי העניין והמשקיעים. מכאן, תפקידו של הדירקטוריון להבטיח כי נושא הקיימות על כל רבדיו מקבל את התעדוף הראוי בפעילות העסקית של החברה.

© 2012 Brightman Almagor Zohar & Co.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.