

# תפקיד ה-CFO במהפכת הממשל התאגידי וניחול הקיימות

דני לוסטיגר, סמנכ"ל כספים  
שיכון ובינוי אחזקות

# ממשל תאגידי

- הגדרה אידיאולוגית: ממשל תאגידי עוסק בקידום הגינות תאגידית (ג'יימס וולפנזון, נשיא הבנק העולמי, 1999)
- הגדרה מקובלת: מנגנון הכולל תהליכים, נוהגים, מדיניות וחוקים, המשפיעים על האופן שבו תאגידיים מנוהלים ומכוונים לצורך השגת מטרותיהם
- משמעות צרה: מנגנוני ההתנהלות של התאגיד מול בעלי המניות שלו
- המשמעות המקובלת היום רחבה יותר: "ממשל ארגוני" - מנגנוני ההתנהלות של הארגון מול החברה (society) בכלל (כלל מחזיקי העניין, ולא רק בעלי העניין)
- מחזיקי עניין - כל גורם (אדם פרטי, התארגנות, איגוד, גוף עסקי, גורם ממשלי וכו'), אשר עשוי להשפיע או להיות מושפע מפעילות הארגון, החלטותיו והשלכות מעשיו

# ההדגשים המרכזיים בהמלצות ועדת גושן

- יצירת ודאות, שקיפות ואחידות, שימשו גורמים פיננסיים, המעריכים את החברות (בארץ ובעולם)
- חיזוק עצמאות ומקצועיות הדירקטוריון
- חיזוק עצמאות ומקצועיות ועדת הביקורת
- שיפור איכות הגילוי והדיווח
- יצירת סביבה, שתעודד גופים מוסדיים להשקיע בחברות עם דירוג גבוה של ממשל תאגידי

הנחת היסוד היא, כי אימוץ עקרונות ממשל תאגידי:

- יתרום להעלאת ערך החברות
- יתרום להתייעלות שוק ההון
- ישפר את ההשתלבות של תאגידיים מקומיים בפרט ושל שוק ההון הישראלי בכלל במסגרות בינ"ל

# מאפייני ממשל תאגידי

- אחריות ומחויבות
- יושר ואתיקה
- אמון והגינות
- שקיפות
- פעילות נאותה של הדירקטוריון:
- איזון נאות בין אובייקטיביות, מקצועיות ונטילת סיכונים
- שילוב בין התוויית מדיניות עסקית מחד ופיקוח על הניהול מאידך
- בקרה יעילה
- הגנה על זכויות יחס הוגן כלפי בעלי מניות (shareholders) ומחזיקי עניין (stakeholders)

# ממשל תאגידי וניהול קיימות

## קיימות - הגדרה קלאסית:

מילוי צרכי ההווה, מבלי לפגוע ביכולת הדורות הבאים למלא את צרכיהם

## קיימות - הגדרה אופרטיבית:

תפיסת עולם, המבקשת להבטיח קיום ארוך טווח (של הארגון, של החברה ושל הסביבה) תוך ניהול אינטגרטיבי של שלושה מימדים: המימד החברתי, המימד הסביבתי והמימד הכלכלי

## שמות רבים - משמעות אחת:

ניהול קיימות	אחריות חברתית
אזרחות תאגידית	Extra Financil Issues
קפיטליזם יצירתי	Triple Bottom Line - TBL

# מימדים ועקרונות מרכזיים בניהול קיימות

**המימד החברתי:** נושאים הכרוכים בקשר עם מחזיקי העניין השונים: עובדים, ספקים, לקוחות, בעלי מניות, הקהילה הקרובה, הציבור הרחב

**המימד הסביבתי:** נושאים הכרוכים בניהול ההשפעות הסביבתיות של הארגון, פעילותו ומוצריו

**המימד הכלכלי:** נושאים הכרוכים בניהול ההשפעות הכלכליות של הארגון (כולל, בין השאר, ממשל תאגידי, פיתוח כלכלי-חברתי, קוד אתי ועוד)

## העקרונות המרכזיים:

- "מעבר לציות"
- לקיחת אחריות ומתן דין וחשבון accountability
- שקיפות
- נורמות אתיות גבוהות
- שיתוף מחזיקי עניין

# ניהול קיימות = יתרון תחרותי

- ולכן: חשוב לנהל בצורה מובנית תהליכים המכוונים לשיפור מתמיד של ביצועים כלכליים, חברתיים וסביבתיים (בטווח הקצר ובטווח הארוך)
- השלכות ישירות של ניהול שיפור מתמיד בנושאי קיימות:
  - האסטרטגיה של הארגון (מדיניות סביבתית, מדיניות תעסוקה ועוד)
  - מבנה ההנהלה (תפקידים חדשים, דיאלוג חדש עם הדירקטוריון ועוד)
  - הגברת השקיפות
  - לקיחת אחריות ומתן דין וחשבון על התנהלות, החלטות וכו'
  - שיפור והעמקת הליכי דיווח
  - שיפור והעמקת התקשורת הפנים והחוץ ארגונית (שיתוף מחזיקי עניין)

# קיימות = הכרח בעולם הפיננסי החדש

- גורמי מימון בוחנים את שלושת מימדי הקיימות (כלכלה, סביבה, חברה) בפרויקטים שהם מממנים, כדי לנפות את הבעייתיים. לדוגמה:
  - הבנק העולמי, המממן פרויקטים של פיתוח תשתיות במדינות מתפתחות
  - בנקים מסחריים, החתומים על עקרונות המשווה (פירוט בהמשך)
- גופי השקעה (בראשם - קרנות פנסיה גדולות) בוחרים את יעדי ההשקעות שלהם על פי עקרונות קיימות
- הבורסות הגדולות מקדמות מדדים בני-קיימא, בהתאמה לדרישה שהולכת ומתפתחת בשווקים:
  - DJSI - Dow Jones Sustainability Index (בארה"ב) (פירוט בהמשך)
  - FTSE4GOOD (בבריטניה)



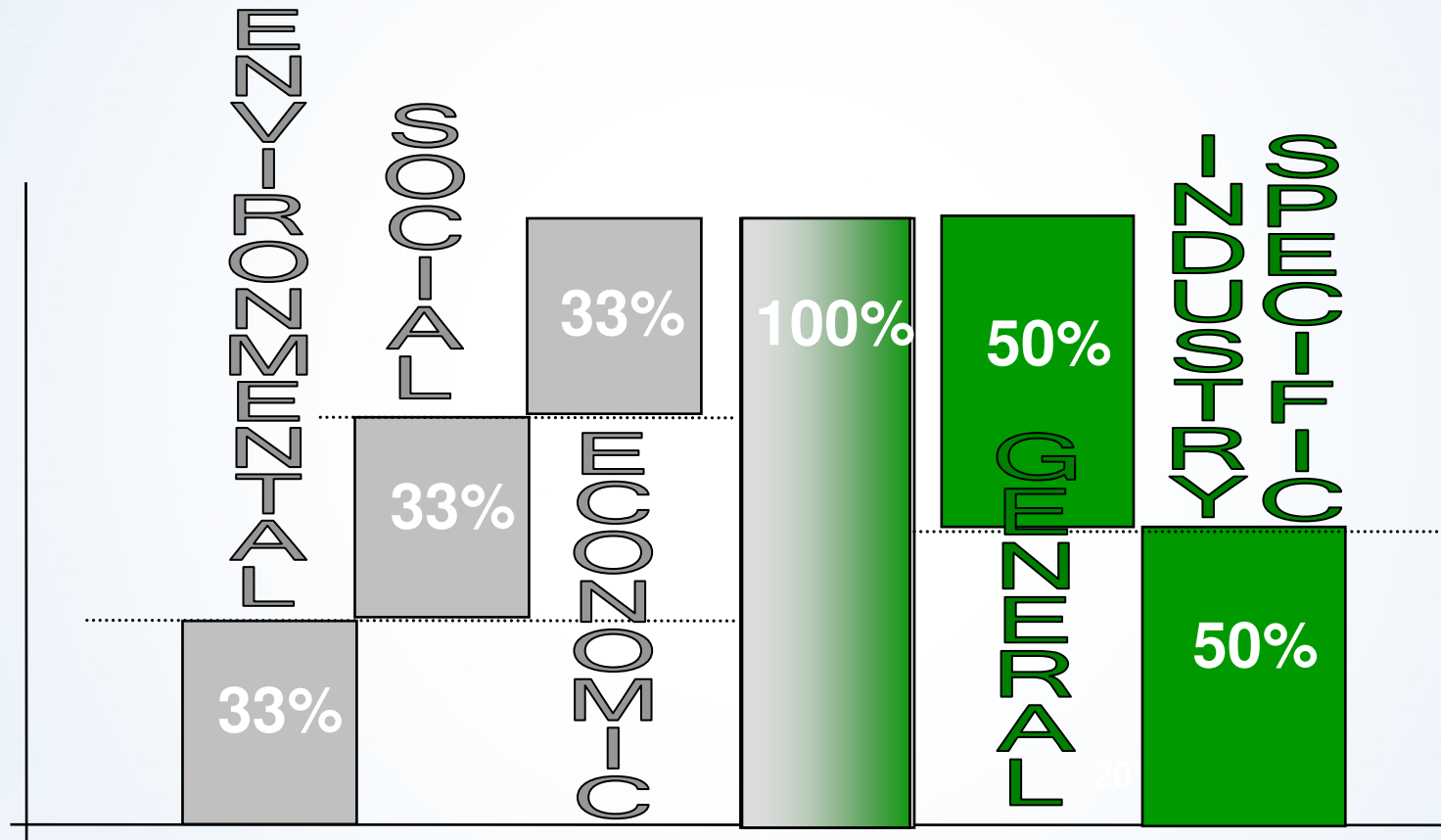


# The Equator Principles

A benchmark for the financial industry to manage social and environmental issues in project financing

- יוזמה של IFC – International Finance Corporation - והבנק העולמי, שבבסיסה התחייבות וולונטרית של גופים פיננסיים שלא לממן פרויקטים של פיתוח תשתיות, המהווים איום על אנשים או על הסביבה;
- היוזמה מתבססת על אמנה בת 10 עקרונות ועל "תקני ביצוע" של IFC, הבוחנים קיומן של מערכות ניהול חברתי וסביבתי של החברות המבקשות את המימון;
- בנקים, החותמים על "עקרונות המשווה", מתחייבים לא לממן פרויקטים מעל 10 מיליון \$, אם אינם עומדים בתקני קיימות (בנושאים חברתיים וסביבתיים);
- עקרונות המשווה אומצו מאז 2003 על ידי יותר מ-60 בנקים וגופים פיננסיים, האחראים לכ-90% ממימון פרויקטים של תשתית בעולם (ביניהם: קרדיט סוויס, סיטיגרופ, HSBC, JPMorgan Chase, בנק אוף אמריקה, ברקליס ועוד).

# שקלול המימדים ב-DJSI



# קריטריונים ומשקלות מדדים ב-DJSI

Economic	Weighting
<b>Corporate Governance !!!!!</b>	<b>6.0</b>
Risk & Crisis Management	6.0
Codes of Conduct/Compliance/Anti-Corruption & Bribery	5.5
Industry Specific Criteria	Depends on Industry
<b>Environmental</b>	
Environmental Performance (Eco-Efficiency)	7.0
Environmental Reporting	3.0
Industry Specific Criteria	Depends on Industry
<b>Social</b>	
Human Capital Development	5.5
Talent Attraction & Retention	5.5
Labor Practice Indicators	5.0
Corporate Citizenship / Philanthropy	3.5
Social Reporting	3.0
Industry Specific Criteria	Depends on Industry



The assessment process is audited by PriceWaterhouseCoopers annually. Audit-determined “margin of error” is used in index selection.

# תרומה אפשרית של CFO בניהול קיימות

- הטמעת התפיסה האינטגרטיבית של קיימות וחיזוק תרומתה לממשל תאגידי/ארגוני טוב יותר, מקצועי יותר ואפקטיבי יותר
- ה-CFO, האמון על עקרונות הדיווח, יכול להפוך למקדם העיקרי של גישת הקיימות ולסייע להנהלה לתרגם אותה לכלים ניהוליים מעשיים שיקדמו ממשל תאגידי (כפי שמוצגים, למשל, בהדגשי ועדת גושן (שקף 3))
- המשמעויות:
  - הרחבת היישום של כלים מוכרים (למשל - דיווח, סקר סיכונים) לכל תחומי הקיימות
  - העצמת ההנהלה ביישום עקרונות קיימות מרכזיים, קרי: שקיפות, אחריות ומתן דין וחשבון
  - יישום אקטיבי של עיקרון שיתוף מחזיקי עניין (במיוחד בכל הקשור לרגולטורים וגורמי ממשל)

# תרומת CFO (המשך): דגש פיננסי בקיימות

- ניתוח ההשלכות הפיננסיות של החלטות לניהול בר-קיימא, למשל -
  - בנייה ירוקה
  - סחר בפחמן
  - פנייה למשקיעים ("ירוקים")
  - בחירת השקעות אסטרטגיות התואמות את עקרונות הקיימות
- בניית כלי ניהול ובקרה שוטפים ש"חושבים קיימות", במטרה -
  - לנהל סיכונים
  - לזהות הזדמנויות ליצירת ערך

# ישראל - המצב הקיים

- גופים ש"עושים קיימות" מתמקדים למעשה ביוזמות מוגבלות:
  - בעבר - התמקדו בפילנתרופיה, התנדבות ותרומה לקהילה;
  - בהווה - התמקדות נקודתית, מתוך גישה בלתי אינטרגרטיבית, למשל:
    - השלכות סביבתיות של התנהלות פנימית ("המשרד הירוק", הדפסה חסכונית, חיסכון בחשמל, איסוף מרוכז של פסולת לסוגיה וכו')
    - דיווח חברתי (בהתאם לאופנת פרסום הדיווחים, למרות שלרוב החברות אין עדיין על מה לדווח...)
    - קוד אתי (בעיקר בשיטה של "העתק/הדבק" מחברות אחרות, ללא הבנה עמוקה של המשמעויות וההשלכות

# חסרות חברות שיבחרו:

- "לשנות ראש", להבין מהי בעצם קיימות ומה ההשלכות האינטגרטיביות שלה על הארגון
- להטמיע תפיסת קיימות במדיניות, באסטרטגיה ובנהלי העבודה - ולהבין שמדובר לא רק בדרך נכונה, אלא גם דרך משתלמת
- ליצור דיאלוג מסוג חדש (בר-קיימא) עם כל מחזיקי העניין - הציבור, לקוחות, ספקים, עובדים, גורמי ממשל, ועדות מחוזיות, גורמי מימון בארץ ובעולם וכו'

# איך מבינים את זה בשיכון ובינוי ומה עושים?

- החלטה אסטרטגית להוביל את שיכון ובינוי להיות חברה בת-קיימא
- שינוי החזון (לפני כשנה)
- מינוי סמנכ"ל תכנון וקיימות
- בחירת יועצת חיצונית, שמלווה את החברה בהטמעת קיימות כגישה אינטגרטיבית
- גיבוש מערכת ניהול מפורטת לניהול קיימות
- מתן דגש לסוגיות קיימות בניהול השוטף (בתחום הסביבתי והחברתי)
- כניסת הארגון כולו לתהליך של למידה והטמעה, באמצעות:
  - מפגשי הנהלה עם מומחים חיצוניים, שבהם נדונים נושאי הקיימות
  - בניית פורום קיימות, שילבן, יפתח ויוביל נושאי קיימות מרכזיים
  - בחירת פרויקטים רבי-היקף, שיהוו פיילוטים לניהול קיימות בכל אחת מהחברות הבנות, לצורך לימוד, הסקת מסקנות ויישום רוחב בחברות
  - הקניית מונחי קיימות לכלל עובדי החברה באמצעות: הרצאות, סדנאות, הקמת אתר אינטרה-נט ועוד



# יעדים אפשריים:

- עד ינואר 2010:
  - עמידה בת"י 10000 - התקן הישראלי לאחריות חברתית (מכון התקנים)
  - עמידה ב-DJSI - דרישות מדד דאו ג'ונס לניהול קיימות
  - כניסה למדד מעלה - מדד הבורסה הישראלית לחברות המנהלות אחריות חברתית
  - הצטרפות ל"גלובל קומפקט" - אמנה של האו"ם, המקדמת ניהול בר-קיימא של חברות וארגונים ברחבי העולם
- עד ינואר 2011:
  - פרסום דוח קיימות ראשון, על פי הנחיות GRI - Global Reporting Initiative ובהתאם לדרישות של ה"גלובל קומפקט"

# שלבי עבודה ולו"ז



- עמידה בת"י 10000
- עמידה ב-DJSI
- כניסה למדד מעלה
- הצטרפות לגלובל קומפקט

# השלכות השינוי על תפקיד CFO בשיכון ובינוי

- לימוד נושא הקיימות וניתוח ההשלכות על ניהול פיננסי של החברה
- השתתפות (כחבר הנהלה) בהתוויית אסטרטגיית קיימות של החברה
- השתתפות בפורום קיימות, המקדם הטמעת התפיסה האינטגרטיבית בחברה
- הכללת נושאים סביבתיים וחברתיים בניהול הסיכונים של החברה
- זיהוי סיכונים והזדמנויות בפרספקטיבה חדשה, שלא הייתה מקובלת בהגדרות התפקיד המסורתיות

# תודה