

גיליון מספר 15
אפריל 2022

סלון



ע סביבה S חברה C ממשל תאגיד

תוכן עניינים

השפעות צפויות של שינויי האקלים על מדינת ישראל	52-54
הגיע זמן לעלות כיתה	56-59
ניהול סיכונים אקלים וסביבה במגזר הפיננסי	
ביקורת על סיכונים סביבה ואקלים סיכון מתפתח	60-62
המבקר כחלוץ ביישום ESG בשלטון המקומי	64-68
בטיחות כמרכיב מרכזי בתפיסת מדיניות ה-ESG	70-72
ביקורת על האסטרטגיה של הארגון	74-76
סוכן שינוי: מסע מרתק אל ה"אני" החדש של המבקר הפנימי	78-81

Editor's Note	82
President's Note	83

דברים	2	דבר הנשיא
	3	דבר העורכת
	4-5	מהנעשה בעולם
	6-7	הגדרות, מונחים ומסגרות ESG
	8-13	נייר עמדה - תפקיד הביקורת הפנימית בדיווח על ה-ESG
	14-21	ממצאי סקר בנושא ההיבט החברתי בסיכונים ESG
	22-26	מהפכת ה-ESG האם אתם מוכנים אליה?
	28-30	אחריות תאגידית חברתית פנים רבות לה
	32-36	ביקורת ESG היא פופולרית או הכרחית?

עולמות תוכן	82	ברבורים שחורים וחיות אחרות על סיכונים מתפתחים, איומים חיצוניים ואסטרטגיות לניהולם
חדשות ומגמות	38-42	אמ;לק הפעולות להגברת חשיפת דוחות מבקר המדינה והנגשתם לציבור
כלים ושיטות	44-47	תפקיד מבקר פנימי בטיפול בסיכונים ESG

עורכת כתב העת	שרון ויטקובסקי טביב רו"ח, CIA, CRMA
סגן העורכת	אורן שחר רו"ח, MBA, CISA, CIA
חברי המערכת	דוד אגרנט רו"ח, CIA
	איל אורון עו"ד
	יוסי אליאס רו"ח
	דרור בר משה רו"ח, CRISC, CRMA, CSX-F, CISM, CFE, CIA, LLM, CP - AWS, CDPSE
	ננסי זכאכ אבו אלנסר רו"ח, QAR, MA
	נאוה חלמיש רו"ח, MA
	חן כץ רו"ח, CIA, EMBA
	ד"ר יוסי נטוביץ רו"ח
	ליאור סגל עו"ד, רו"ח, EQA, CRISC, CDPSE, MBA, CIA, CRMA
	ד"ר גבי סייג D.E.A
	בועז ענר רו"ח, MA, CIA
	דורון רונן רו"ח, LLM, MA, CFE, CRISC, QAR, CRMA, CIA, CDPSE, CSX-F
	מרגלית שפרבר רו"ח, CIA, MBA
לשכת המבקרים הפנימיים	אינה גולדרייטר ועדי חזוט
עיצוב ועריכה גרפית	סטודיו דגה
עריכה לשונית והגהה	אודי לוינגר
מו"ל	לשכת המבקרים הפנימיים - IIA ישראל (חל"צ)

לשכת המבקרים הפנימיים - IIA ישראל
כתובת למשלוח דואר ת"ד. 29281 תל אביב 6129201
טל 03-5116617 | פקס 03-5116647 | לתגובות והערות office@theiia.org.il

המובע במאמרים מבטא את דעת הכותבים בלבד. אין הלשכה נושאת באחריות כלשהי בגין הנכתב בהם.
כל הזכויות שמורות ל-לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל. ט.ל.ח

דבר הנשיא

דורון רונן | רו"ח, CRMA, CIA
נשיא לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל



שנת 2022 נפתחה בכנס מקצועי דו-יומי מוצלח ומרשים עם שותפינו מ-ISACA ישראל. בכנס שכותרתו "Zoom Out?" השתתפו מאות מבקרים מכל המגזרים, והתמקצענו בהרצאות מרתקות על נושאים חמים ועכשוויים. ההרצאות הועברו באופן קולח תודות להכנה קפדנית וניצול מיטבי של הטכנולוגיה להפקת אירועים וירטואליים בסדר גודל כזה. אני מבקש להודות לחברי ועדת הכנס בראשות דורון רוזנבלום, ולרבים וטובים אחרים שעמלו לילות כימים ותרמו להצלחת הכנס. בין המרצים היו מבקר המדינה רו"ח מתניהו אנגלמן, עו"ד ערן דויד מנכ"ל משרד המשפטים, ועו"ד ד"ר שלומית ווגמן רטנר ראשת הרשות לאיסור הלבנת הון ומימון טרור. גם השנה הכתרנו מבקרת פנימית פורצת דרך, וברוח הזמן אתגרנו את המשתתפים לזהות את "המבקרת במסכה".

לפני 30 שנה נחקק חוק הביקורת הפנימית. חוק חשוב וחדשני לעיתו, שהגיע הזמן לעדכנו כדי להבטיח ביקורת פנימית אפקטיבית ומוסיפת ערך. הלשכה עומלת על עדכון החוק תוך שיתוף פעולה עם משרד המשפטים, וכן תקיים שולחן עגול פתוח לציבור המבקרים הפנימיים.

ועדת האסטרטגיה של הלשכה ממשיכה לפעול במרץ לשרטוט דמות המבקר הפנימי בעתיד, פעילות שבה אנו נחשבים כמובילים בראיית הלשכה העולמית. הוועדה סוקרת את המגמות הצפויות והשפעתן על מקצוע הביקורת הפנימית.

הוועדה המקצועית פרסמה מספר עדכונים חשובים ובהם מילון מונחים בתקנים הבינלאומיים, וכן נייר עמדה בנושא תפקיד הביקורת הפנימית בדיווח על קיימות – סביבה, חברה וממשל תאגידי (ESG). אני מברך את מערכת כתב העת בראשותה של שרון ויטקובסקי טביב על הגיליון המקצועי שעוסק ב-ESG.

ועדת כנסים והשתלמויות ממשיכה בפעילותה הענפה ומוציאה לפועל פעילויות רבות. במהלך הרבעון האחרון התקיימו קורסי לימודי תעודה בביקורת פנימית ובניהול סיכונים וסדנאות מגוונות, ויצאה לדרך תוכנית לימודי תעודה בביקורת פנימית באוניברסיטת בן גוריון.

הלשכה ממשיכה להגן על מבקרים פנימיים ועל המקצוע. עתרנו לבג"ץ בנושא נציבות שירות המדינה/ועדת בוחנים כדי להבטיח מינויים ראויים ומקצועיים לתפקיד מבקר פנימי ראשי במשרדי הממשלה. תמכנו בחברת לשכה שנמנע ממנה בונוס הניתן למקבילים לה בארגון רק משום תפקידה, ותמכנו בחברת לשכה אחרת שניסו לקעקע את מינויה כמבקרת במגזר המוניציפלי מטעמים לא ענייניים.

אסיים בבקשה, למי שטרם עשה זאת, להצטרף ללשכה, כדי שנוכל להמשיך ולהגביר את הפעילות הענפה לחיזוק המקצוע והעוסקים בו.

חג פסח שמח, בריאות, חוסן, עשייה וצמיחה,

שלכם ובשבילכם,

דורון רונן

דבר העורכת

שרון ויטקובסקי טביב | רו"ח, CRMA, CIA
סגנית נשיא לשכת המבקרים הפנימיים – IIA ישראל



הגיליון הזה נחתם כשבאירופה מתנהלת המלחמה העזה ביותר שהתנהלה על אדמת היבשת מאז מלחמת העולם השנייה, כמו סרט שאף אחד לא היה יכול באמת לדמיין. ברקע עוד נמצאת מגפת הקורונה (הסתיימה?)

יכול להיות שכל זה מקרי, שיש מגמות עומק או ידיים נסתרות שמושכות בחוטים מאחורי הקלעים. מכל מקום, ברור שסדרי עולם משתנים לנגד עינינו – שוק העבודה, עולמות הטכנולוגיה, המגזר הביטחוני, שוק האנרגיה... והמציאות עוד תספק לנו אתגרים בלתי צפויים נוספים.

על הרקע הזה, חלק ניכר מהגיליון הנוכחי עוסק במגמות חדשות ובסיכונים ובהזדמנויות שהן מציבות. בחרנו להתמקד בנושא ה-ESG, הנוגע לממשל תאגידי, אחריות חברתית וקיימות סביבתית, שהפך לאחד הטרנדים ה"חמים" (תרתי משמע) שמעצבים את הסביבה העסקית, והשפעתו צפויה להתחזק בשנים הבאות. בארץ ובעולם מתחילה מגמה של הידוק הדרישות הרגולטוריות בתחום, וארגונים ממשלתיים, גופים מוסדיים וחברות גדולות, כולם מתחילים בהדרגה לשלב שיקולי ESG בהתנהלות האסטרטגית שלהם. בעתיד יידרשו גם חברות קטנות יותר במשק להצטרף למגמה זו ולעבור גם הן "מסע ESG" משלהן.

מה המקום שלנו כמבקרים בנושא ה-ESG?
האם ייתכן שזו הזדמנות של פעם בחיים?

מרבית הגופים והחברות נמצאים רק בתחילת מסע ה-ESG שלהם וזקוקים לסיוע ולהכוונה. אנו המבקרים הפנימיים יכולים להיות שחקני מפתח במסע, וכלים שיעזרו לנו במסע תוכלו למצוא בגיליון שלפניכם.

לצד זאת, גם בגופים שטרם התחילו את מסע ה-ESG שלהם יש למבקר תפקיד משמעותי. אנו נוטים לראות את המציאות בעיניים דיכוטומיות של חצי הכוס הריקה לעומת חצי המלאה, אבל אם נרחיב מעט את שדה הראייה נגלה שלצד חצי הכוס הריקה יש קנקן מלא. התפקיד שלנו פה הוא להתבונן במציאות בעיניים חדשות, להבחין בפוטנציאל ולא בחיסכון, להיות פרואקטיביים, ליזום, להרים את הקנקן ולמלא את החצי הריק במים הצלולים.

מבקרים יקרים, אנחנו האנשים הנכונים בזמן הנכון ובמקום הנכון.

קריאה נעימה ומועילה

חג אביב שמח,

שרון ויטקובסקי טביב

מהנעשה בעולם

תמונה קשה של סיכון האקלים

הדוח האחרון של ה-IPCC קורא לפעולות סביבתיות מיידיות

על פי הדוח האחרון של ה-IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change), טמפרטורת כדור הארץ תעלה על הקריטריון שנקבע בהסכם האקלים בפריז ב-1.5°C בתוך 20-30 שנה – אפילו במקרה של התרחישים הטובים ביותר. על פי הדוח, כדור הארץ חם יותר עכשיו מאי פעם מאז עידן הקרח האחרון.

הדוח מציג ראיות לכך שבני האדם הם הגורם הישיר להתחממות זו, כמו גם לאירועי מזג אוויר קטלניים רבים כגון אירועי שרב, בצורות וסופות הגורמות לשיטפונות. הודות להתפתחויות מאז הדוח האחרון בשנת 2013, מדענים "יכולים כעת לייחס שינויים רבים יותר ברמה העולמית והאזורית להשפעה האנושית, ולהעריך טוב יותר את השינויים העתידיים שנראה מכמויות שונות של פליטות", כך אמר במסיבת עיתונאים קו בארט,

הנתיב ליעד אפס נטו

חברות גדולות באזורים ובמגזרים שונים קובעות יעדי פליטה של אפס נטו.

80% — מתוך — 180

חברות שהשתתפו בסקר מפתחות תוכנית להגיע ליעד של אפס פליטות נטו.

26 — מתוך — 30

חברות השירותים הציבוריים הגדולות בארה"ב יש יעד אפס נטו

21 — מתוך — 30

חברות שירותי הבריאות הגדולות בארה"ב ובאירופה יש יעד אפס נטו.

מקור: S&P Global Market Intelligence

איומי סייבר על שרשרת האספקה

לקוחות עסקיים הם היעדים האמיתיים של המתקפות הגוברות על ספקים:

66%

מהמתקפות מכוונות לקוד של הספק בהתקפה הראשונית

62%

תוקפות לקוחות באמצעות אמונם בספק

62%

תוקפות לקוחות באמצעות נזקות.

58%

מנסות לקבל גישה לנכסי נתונים של לקוחות.

16%

מנסות לקבל גישה לנכסי אנשי מפתח של לקוחות.

מקור: ENISA – הסוכנות האירופאית לאבטחת סייבר, נוף איומי ההתקפה על שרשרת האספקה.

דיווחי ESG במהירות האור

מה קורה עם גילויי ה-ESG שעל מבקרים לבחון?

מאת:

בראד ג. מונטריו

הקמת ה-ISSB (מועצת התקנים הבינלאומית לקיימות) שהוכרזה במהלך ועידת האקלים ה-26 של האו"ם (26COP) בנובמבר האחרון, הייתה שיאו של לפחות עשור של מאמצים לקדם תקן עולמי אחיד עבור דיווחי קיימות. ה-ISSB הוקמה במקביל למיזוג של ה-SASB (מועצת התקנים לחשבונאות קיימות) עם ה-IIRC (המועצה הבינלאומית לדיווח משולב) לתוך קרן ה-IFRS (תקני הדיווח הפיננסי הבינלאומיים). ה-ISSB הוקמה במהירות הבזק בהשוואה למה שראינו בכל הקשור לדיווחים ה פיננסיים. על פי ההערכות, אנו עתידים לראות המשך פעולות מהירות וזריזות כאלו. בהתאם לתחזיות, עשויה להתפרסם הטיטה הראשונה של סט תקני דיווח עולמיים לקיימות כבר במהלך הרבעון הראשון של 2022 או לפחות עד הרבעון השלישי. זה מהר מאוד, אבל דיברנו כבר יותר מעשור על השלכותיהם של מאמצי ESG על השווי האמיתי של חברה – לעל העובדה שרוב השווי הזה נמצא מחוץ למאזן תחת סעיפים לא פיננסיים אחרים.

מה על מבקרים פנימיים לעשות כדי להיערך לשינויים בדיווחים הלא פיננסיים? הכניסה למרחב דוחות גילויי ה-ESG אינה דורשת ממבקרים פנימיים ללמוד מיומנויות חדשות. זה עדיין עניין של הכללים הבסיסיים של קיום בקורות אפקטיביות, ניטור שוטף וכל הפעולות האחרות שהם עושים עם מידע כספי, אבל היישום הוא על סט נתונים חדש. מבקרים פנימיים צריכים לעקוב אחר הודעות רלוונטיות מה-ISSB ומה-SEC (רשות ניירות ערך של ארה"ב) ומקבילותיהן ברחבי העולם, ועליהם לקחת את הזמן הדרוש כדי להבין כיצד יושפע הארגון שלהם מהשינויים הצפויים. כדאי שמבקרים פנימיים ראשיים יעינו במודל שלושת הקווים כדי שיהיו מוכנים לשיחה לגבי תפקידם הנכון בהקשר זה. דירקטוריונים לא תמיד בטוחים כיצד למנף את הביקורת הפנימית, ועל המבקר הפנימי הראשי להודיע לוועדת הביקורת כי עליה לקיים בקרה חזקה ואובייקטיבית על מידע ה-ESG מאחר שהמשקיעים מגיעים להחלטות על סמך דוחות אלה. ראוי (ומדעים) לציין כי לכל אורך התקופה עד להקמת ה-ISSB, קולה של הביקורת הפנימית היה באמת חסר. יש למקצוע הזדמנות עכשיו להתחזק ולחזק.

בראד ג. מונטריו הוא סגן הנשיא הבכיר ללימודי עמיתים וכשירות ב-IIA וחבר ב-IIRC כנציג מצביע עבור המוסד לרואי חשבון לניהול.



מהי קיימות

קיימות כוללת סביבה, חברה וממשל תאגידי ומתייחסת לתבחינים המאפיינים את פעולות הארגון כ-בר קיימא, אחראי ואתי. למרות שיכולה להיות חפיפה כלשהי, נושאים הקשורים לקיימות בדרך כלל נופלים תחת אחת משלוש הקטגוריות העיקריות הבאות:

סביבה - מתייחסת לאיך הארגון פועל "נציגו" של הטבע. הקטגוריה יכולה לכלול סוגיות הקשורות לפליטת פחמן, ניהול פסולת, ניהול מים, מקור חומרי גלם ופגיעות לשינויי אקלים.

חברה - בוחנת כיצד ארגונים מנהלים את היחסים עם עובדים, לקוחות, והקהילה הרחבה יותר. סיכונים הנמצאים תחת קטגוריה זו יכולים לכלול אחריות חברתית תאגידית, ניהול כוח אדם, הגנת הפרטיות, ביטחון, בריאות ובטיחות. עם התגברותן של תנועות הקשורות לטיפול באי-צדק גזעי, הובלטו נושאים חברתיים הקשורים לקיימות, כגון גיוון, שוויון והכללה.

ממשל תאגידי - מתייחס למשתנים כגון אתיקה עסקית, מנהיגות, תגמול מנהלים, ביקורות, בקורות פנימיות, הגנה על קניין רוחני, וזכויות בעלי מניות. סיכוני גיוון, בעוד הינם חברתיים מטבעם, יכולים להיכלל תחת מטריית ממשל תאגידי, כגון פעולות לשיפור הגיוון בדירקטוריון.

מסגרות

מסגרות דיווח על קיימות

Global Reporting Initiative (GRI) - מיועד לגילוי במגוון רחב של סוגיות קיימות ונושאים הרלוונטיים למחזיקי עניין. חברות בוחרות את נושאי הגילוי בהתבסס על בחינת המהותיות.

Sustainability Accounting Standards Board (SASB) - מצומצם וממוקד יותר במספר גילויים נבחרים הרלוונטיים למגזר אליו משתייכת החברה והוא מכון יותר למשקיעים. במסגרתו מוצעים הנושאים והגילויים המהותיים עבור כל אחת מ-77 התעשיות.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) - מסגרת דיווח הממוקדת בסיכון הפיננסי הקשור לאקלים. הגילוי נוגע לצפייות של משקיעים, מלווים, מבטחים ומחזיקי עניין אחרים.

International Integrated Reporting Council (IIRC) - **Integrated Framework IR** - תומך בפיתוח של דוחות משולבים על אסטרטגית הארגון, ממשל תאגידי, וביצועים בנוגע לסביבה החיצונית, וליצירה, שימור, או שחיקת ערך בטווח הקצר, הבינוני והארוך.

מודל ה COSO בקרה פנימית - המסגרת המשולבת לדיווח על קיימות

מודל ה- COSO בקרה פנימית (2013) מספק בסיס מוכח להערכת מערכות בקרה פנימית.

בנוסף, COSO ו-World Business Council for Sustainable Development WBCSD פרסמו בשנת 2018 מסמך קיום מנחים - Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-related Risks, שנועד לעזור לעוסקים בניהול סיכונים וקיימות להחיל תפיסות ותהליכי ניהול סיכונים תאגידי (ERM) לסיכוני קיימות.

דיווחי ESG - מצב קיים בישראל 2021

בשנת 2020 פרסם המשרד לנושאים אסטרטגיים תכנית לעידוד חברות לפרסם דוח אחריות חברתית ESG, אשר במסגרתה מקבלות 31 חברות - תמיכה כספית בפרסום הראשונה של דוח אחריות חברתית, שיכלול דיווח על ההשפעות הסביבתיות והחברתיות של פעילותן העסקית ועל התנהלות עסקית הגונה והוגנת.

במהלך 2020 השיקה הבורסה לניירות ערך בתל אביב שני מדדים, שנועדו לתת מענה לצרכי גופי השקעה מקומיים ובינלאומיים, שמדיניות ההשקעות שלהם מכוונת להשקעות סביבתיות. מדד "תל אביב קלינטק" הכולל מניות של חברות בתחום האנרגיה המתחדשת (תת ענף קלינטק בענף הטכנולוגיה) ומדד "תל אביב 125 אקלים" נקי מדלקים פוסיליים" המורכב

מהמניות הנכללות במדד למעט אלו של תאגידים המעורבים בשרשרת הייצור של דלקים פוסיליים.

באפריל 2021 פרסמה הרשות לניירות ערך "מתווה מוצע לגילוי אודות אחריות תאגידית וסיכוני ESG". במסגרת המתווה, הרשות קוראת לכלל התאגידים המדווחים, לפרסם לציבור המשקיעים ושאר מחזיקי העניין - דוח אחריות תאגידית שנתי על בסיס וולונטרי. הרשות המליצה לערוך ולהכין את הדוח על בסיס תבחינים בינלאומיים מקובלים דוגמת GRI או SASB ולפרסמו בסמוך למועד פרסום הדוח התקופתי. עוד ציינה הרשות כי בכוונתה לפעול להענקת תמיכה, באמצעות קיומן של הדרכות וסדנאות מקצועיות לנציגי התאגידים המדווחים.

בנובמבר 2021 פרסמה רשות שוק ההון, ביטוח וחסכון תיקון לחוזר בנושא "ניהול נכסי השקעה" המתייחס בין היתר ל"שיקולי השקעה

הנוגעים להיבטים סביבתיים, חברתיים והיבטי ממשל תאגידי". במסגרתו נדרשה ועדת ההשקעות של משקיע מוסדי לקבוע מדיניות השקעה ביחס לשיקולי ESG ולגבש כללים ונהלים לפיתוח מומחיות של המשקיע המוסדי לבחינת ההיבטים, השיקולים והסיכונים כאמור.

בדצמבר 2021 פרסם המפקח על הבנקים חוזר בנושא "גילוי לציבור על היבטי סביבה, חברה וממשל ESG" אשר במסגרתו נקבעה החובה לפרסם דוח שנתי בנושא זה תוך 4 חודשים מסוף שנת הדיווח (במקום החובה שנקבעה באוקטובר 2011 לפרסם דוח אחריות תאגידית דו שנתי), והובהרו ההנחיות לגבי מטרות הדוח ותוכנו. כמו כן, נקבעה החובה לכלול בדוח הדירקטוריון וההנהלה - תמצית של מדדי סביבה, חברה וממשל עיקריים, וכן לציין היבטים מהותיים של סביבה, חברה וממשל המשתלבים ביעדים ובאסטרטגיה העסקית של התאגיד.

יעדי דיווח הקיימות של האום - 'SDG'

יעדים אלו אומצו על-ידי המדינות החברות באו"ם. המורכבות של סוגיות הקיימות באה לידי ביטוי ב-17 היעדים העיקריים וב-169 המטרות המפורטות במסמך האו"ם

בשנת 2015 הסכימו מנהיגי 193 המדינות החברות באו"ם על 17 יעדים גלובליים (SDG's), המהווים גישה הוליסטית לאתגרים המרכזיים של האנושות וכוללים מנעד רחב של נושאים חברתיים, כלכליים וסביבתיים, במטרה "להשיג עתיד טוב ובר קיימא לכולנו".

9. חדשנות	17 היעדים הם:
10. צמצום פערים	1. מלחמה בעוני
11. ערים וקהילות מקיימות	2. אפס רעב
12. צריכה אחראית	3. בריאות ורווחה
13. מאבק במשבר האקלים	4. חינוך איכותי
14. תשתיות	5. שוויון מגדרי
15. חיים על פני האדמה	6. מים נקיים
16. שלום, צדק וחוק המוסדות	7. אנרגיה נקייה
17. שותפות להשגת יעדים	8. צמיחה כלכלית מקיימת

נייר עמדה של לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל

תפקיד הביקורת הפנימית בדיווח על קיימות - סביבה - חברה - ממשל תאגידי - ESG ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE

הבטחה עצמאית הינה קריטית לדיווח אפקטיבי על קיימות

מאת:

דורון רונן | רו"ח, MA, LLM, CIA, CRMA, QAR, CRISC, CSX-F, IIA ישראל
CFE, יו"ר הוועדה המקצועית, נשיא לשכת המבקרים הפנימיים-

וצוות מיוחד של הוועדה המקצועית:

דורו בר-משה | רו"ח, LLM, CIA, CISA, CISM, CRMA, CFE, AWS-CP, QAA/QAR
ראשי, סייברארק, CRISC, CDPSE, CSX-F, מבקר פנימי

יעל רונן | רו"ח, סגנית נשיא לשכת המבקרים הפנימיים IIA
ישראל, מבקרת פנימית ראשית - הבנק הבינלאומי

לאור התפתחות השיח בנושא קיימות, עולה במקביל שאלת תפקיד הביקורת הפנימית בהתייחס לנושא זה. נייר העמדה שלהלן, מספק תובנות בהתייחס להגדרת הנושא - מהי קיימות, מהם הגורמים לעליית חשיבותה והעיסוק בה ע"י ארגונים ולהתפתחות הדיווחים בנוגע לקיימות.

כמו כן, נייר זה עוסק בשאלת תפקיד הביקורת הפנימית, מתוך ראיה שמדובר באחד הסיכונים המהותיים המתפתחים, ובמיקוד לדיווח על קיימות, אשר הינו אחד הנדבכים בניהול סיכון זה.

נייר העמדה מבוסס על White paper של ה- IIA בנושא "Internal audit role in ESG reporting" ממאי 2021 ועל סקירת המצב הקיים בישראל בהתבסס על פרסומים של גופי ממשל ורגולציה.

מטרה

תפקיד הביקורת הפנימית בדיווח על קיימות (סביבה, חברה וממשל תאגידי)

השיח והמיקוד ב"קיימות", מונח שבדרך כלל מקובצות תחתיו סוגיות של סביבה, חברה וממשל תאגידי, מתפתחים במהירות - על ידי קבוצות משקיעים אקטיביסטיים ורגולטורים שדוחפים לשינוי בגופי הממשל, ועל ידי דירקטוריונים והנהלות בכירות אשר מנסים להבין ולאמץ את הרעיון. בחזית סיכון חדש זה ניצב לחץ על ארגונים להתחייב לציבור לקיימות ולספק עדכונים תדירים, מדויקים ורלוונטיים על אסטרטגיות הקיימות, היעדים והמדדים. למרות זאת, הדיווח על קיימות עדיין לא בשל, ואין הנחיות רבות לארגונים בתחום זה. לדוגמה, אין תקן יחיד לגבי מה נדרש לדווח.

מה שברור הוא שממשל תאגידי חזק בנושא קיימות - כמו גם ממשל אפקטיבי באופן כללי - דורש "יישור קו" בין השחקנים הבכירים כמתואר במודל שלושת הקווים של ה- IIA. כמו בכל תחום סיכון, הביקורת הפנימית צריכה לתמוך בדירקטוריון ובהנהלה על ידי מתן שירותי הבטחה אובייקטיביים, תובנות ועצות בענייני קיימות.

להלן סקירה כללית של סיכונים הקשורים לדיווח על קיימות לצד תיאור של תנועת הקיימות הגדלה. כמו כן, הסקירה מתווה את תפקיד הביקורת הפנימית בדיווח על קיימות וכיצד הביקורת הפנימית יכולה לתמוך ביעדי הקיימות ולהוסיף ערך.

מבוא

יוצאים למסע הקיימות

מאמצים להפחתת ההשפעות המואצות של שינויי אקלים ולטיפול בתפיסה לגבי קיום אי שוויון חברתי היסטורי, הינם שני נושאים משמעותיים המניעים שינוי בעולם, אשר הגבירו את המודעות של ארגונים להשפעתם ויחסם לחברה ולסביבה.

הם גם דרבנו ארגונים לזהות ולנהל טוב יותר סיכוני קיימות (כלומר, סיכונים הקשורים לפעילות הארגונים והשפעתם על העולם סביבם). קטגוריית סיכון רחבה זו כוללת תחומים שהינם דינמיים ולעתים קרובות מונעים על ידי גורמים שיכולים להיות קשים למדידה אובייקטיבית, כגון הכללה, התנהגות אתית, תרבות ארגונית ואימוץ קיימות ברחבי הארגון.

במקביל, משקיעים ורגולטורים מתמקדים בדרישות מארגונים - לדווח דיווחים איכותיים על מאמצי הקיימות. בנוסף, קיים לחץ גובר על ביצועי ההנהלה בתחום זה, ככל שיותר ארגונים קושרים את תוכניות התגמול לעמידה ביעדי קיימות.

מכיוון שדיווח על קיימות הופך נפוץ יותר, יש להתייחס אליו באותה מידת תשומת לב כמו לדיווח הכספי. ארגונים צריכים להכיר בכך שדיווח על קיימות חייב להיות מבוסס על מערכת בקרה פנימית מתוכננת, שהוקמה מתוך ראיה אסטרטגית ואשר משקפת במדויק את האופן שבו מאמצי הקיימות של הארגון קשורים זה לזה, להתנהלות הפיננסית של הארגון, וליצירת ערך.

הביקורת הפנימית יכולה וצריכה למלא תפקיד משמעותי במסע הקיימות של הארגון. היא יכולה להוסיף ערך ביכולת לתת עצה על ידי סיוע בזיהוי והקמה של סביבת בקרת קיימות פונקציונלית. היא גם יכולה להציע תמיכה משמעותית על ידי מתן שירותי הבטחה, באמצעות סקירה עצמאית ואובייקטיבית של אפקטיביות ההערכה של סיכון הקיימות, של המענה שניתן לו ושל הבקורות. בנוסף, ביקורת פנימית הפועלת בהתאם לתקנים המקצועיים של ה- IIA ממוצבת היטב בארגונים, כך שביכולתה לסייע להם ליישם מסגרות בקרה פנימית מבוססות ואמינות למאמצי הקיימות שלהם.

קבלת שירותי הבטחה אובייקטיביים על כל תהליכי ניהול הסיכונים הקשורים לקיימות, מיחידת ביקורת פנימית עצמאית ובעלת כישורים ומשאבים מתאימים, צריכה להיות חלק מכל אסטרטגיית קיימות. בשעה שנייר זה מתאר כיצד ומדוע הביקורת הפנימית צריכה למלא תפקיד קריטי במאמצי דיווח הארגון על קיימות, ראוי להדגיש כי הדיווח מהווה רק חלק מאסטרטגיית קיימות אפקטיבית. הביקורת הפנימית צריכה לספק הבטחה ועצה על כל ההיבטים של ניהול סיכון הקיימות.

שיקולים מרכזיים בניית אסטרטגיית קיימות

פעילויות בקרה מספקות הינו באחריות ההנהלה, ואילו הביקורת הפנימית אחראית לספק הבטחה בלתי תלויה שהפעילויות מעוצבות כראוי ופועלות באופן אפקטיבי.

ממשל תאגידי

בשילוב עם בקרה פנימית חזקה, ארגונים צריכים להציב מבנה ארגוני של ממשל תאגידי, אשר מוציא לפועל ביעילות את אסטרטגיית הקיימות. מבנה הולם של ממשל תאגידי, מפקח על האופן שבו אסטרטגיית הקיימות הכוללת מיושמת ברחבי הארגון (בנוסף לפיקוח על דיוק נתוני הקיימות). ממשל תאגידי של ארגון דורש מבנים ותהליכים מתאימים, המאפשרים:

- אחריותיות של הדירקטוריון כלפי מחזיקי העניין - לפיקוח ארגוני באמצעות יושרה, מנהיגות ושקיפות.
- פעולות (כולל ניהול הסיכון) על-ידי ההנהלה - להשגת מטרות הארגון באמצעות קבלת החלטות מבוססת סיכונים והקצאת משאבים.
- שירותי הבטחה ועצה, על-ידי פונקציית ביקורת פנימית בלתי תלויה, כדי לקדם ולתמוך בשיפור מתמשך, באמצעות בדיקה נאותה ותקשורת המספקת תובנות.

יזמות ודיווחי קיימות, בדומה ליצירה והגנה על הערך הכולל של הארגון, דורשים מהדירקטוריון, ההנהלה והביקורת הפנימית - לעבוד בשיתוף ובתיאום ולתעדף אינטרסים של מחזיקי עניין. ניתן להשיג תיאום של הפעילויות

חשיבות הממשל התאגידי בבקרת על

מחזיקי העניין בנוגע לדיווח על קיימות - משקיעים, רגולטורים ותנועות חברתיות - יצרו לחץ על ארגונים לדווח. עם זאת, לשם דיווח נאות, נדרש קיום אסטרטגיה לניהול סיכוני קיימות, המבוססת על הבנה ברורה של הסוגיות הרלוונטיות. לפיכך, הדרג הניהולי הבכיר צריך להתמקד בממשל תאגידי ובקרה פנימית אפקטיביים בענייני קיימות.

כל ארגון צריך לזהות ולהעריך את ההשפעות העיקריות של הקיימות, אשר נוגעות אליו, ולקבוע יעדים לניהולם. היעדים צריכים להיות מציאותיים ומדידים בשל הסיכון לאי עמידה בהם.

בקרה פנימית

בקרה פנימית הינה תהליך, המושפע מהדירקטוריון, ההנהלה ובעלי תפקידים אחרים, אשר נועדה לספק ביטחון סביר לגבי השגת יעדים - המתייחסים לתפעול, דיווח וציות. בגלל שדיווח על קיימות יכול להכיל מגוון רחב של מדדים, ארגונים חייבים לקבוע מדיניות, תהליכים ובקורות פנימיות, אשר יוצרים מידע מהימן לקבלת החלטות ומבטיחים את איכות הנתונים המיוצרים ומדווחים. בדומה לדיווח כספי, הנתונים המשמשים ליצירת דוחות קיימות, מבוססים על הפעילות וההחלטות השוטפות המניעות ארגונים לקראת השגת יעדים. פעילויות בקרה מתאימות חייבות להיות מעוצבות ופועלות באופן אפקטיבי - לצורך איסוף וניתוח הנתונים שישמשו לדיווח. יישום

תפקיד הביקורת הפנימית בדיווח על קיימות הוספת ערך באמצעות הבטחה ועצה

מתן עצה

המליצו על סביבת בקרה של קיימות. פונקציות ביקורת פנימית בעלות כישורים מתאימים, מכירות את רכיבי הבקרה הפנימית האפקטיבית. הן יכולות להמליץ על מסגרות הבקרה (למשל, מודל COSO - לסביבת הבקרה הפנימית) לניהול / הפחתת סיכוני קיימות. הביקורת הפנימית גם יכולה לתת עצה בפיתוח בקורות פנימיות ספציפיות בנוגע לדיווח הקיימות.

המליצו על מדדי דיווח. "מה לדווח" היא שאלה מרכזית בניהול סיכוני דיווח על קיימות. הביקורת הפנימית יכולה לספק תובנות לגבי סוג הנתונים (כמותיים ואיכותיים) אשר משקפים את מאמצי הקיימות הרלוונטיים של הארגון.

המליצו לגבי ממשל קיימות. הביקורת הפנימית יכולה להמליץ לגבי ממשל תאגידי לקיימות, בשל הבנתה הכוללת של הסיכון ברחבי הארגון. היא יכולה להשתמש בפרספקטיבה הייחודית שלה, כדי לסייע בזיהוי תפקידים ותחומי אחריות, וכן לספק הדרכה בנושא בקורות פנימיות.

הרגולטורי עולה.

סקרו את העקביות של דיווחי הקיימות בהתאמה לגילויים הניתנים במסגרת הדיווח הכספי. בעוד הדיווח על קיימות מספק נתונים שאינם כספיים, כל מידע הסותר את הגילוי הניתן במסגרת הדיווח הכספי יהווה "דגל אדום" לרגולטורים ולמשקיעים.

בצעו הערכות של המהותיות/הסיכונים הגלומים בדיווח הקיימות. המועצה לתקני חשבונאות בינלאומיים (IASB) מגדירה "מהותיות" כך - "הצהרות מוטעות, לרבות השמטות, נחשבות מהותיות אם קיימת סבירות מוצקה, באופן פרטני או כללי, שהן ישפיעו על שיקול הדעת שנעשה על ידי משתמש סביר על בסיס הדוחות הכספיים". לפיכך, דיווחים על יעדי קיימות יכולים להגיע לרמה של מהותיות.

שלבו את הקיימות בתוכניות העבודה של הביקורת. קיימות וביקורת הקשורות לקיימות מהוות כיום כ- 1% מתוכניות העבודה של הביקורת הפנימית, על פי נתוני סקר North America 2021 Pulse of Internal Audit. דבר זה חייב להשתנות, שכן סיכוני קיימות וניהול סיכוני קיימות מקבלים משמעות גוברת עבור ארגונים.

דיוק הדיווח - חינויות העקביות

הבטחה והעצה בלתי תלויות ואובייקטיביים הינם היסוד לתפקיד ולמשימת הביקורת הפנימית; דבר שהופך את מעורבותה בדיווח על קיימות לקריטית. הגדרת מקצוע הביקורת הפנימית מתארת כיצד היא מוסיפה ערך על ידי "הבאת גישה שיטתית וממוסדת, לשם הערכה ושיפור האפקטיביות של תהליכי ניהול סיכונים, בקרה, פיקוח וממשל תאגידי".

ככל שהסיכונים הקשורים לקיימות נפוצים וניכרים יותר בקבלת החלטות על ידי הדירקטוריון וההנהלה הבכירה, הדירקטורים חייבים הבטחה שניתן להסתמך עליה לגבי אפקטיביות ניהול סיכוני הקיימות, לרבות דיווח על קיימות. הבטחה זו צריכה להינתן על ידי הביקורת הפנימית.

הבטחה

הבטחה על דיווח הקיימות צריכה לכלול לכל הפחות את המרכיבים הבאים, שיחידת ביקורת פנימית בלתי תלויה ובעלת כישורים ומשאבים מתאימים יכולה לספק:

סקרו את מדדי הדיווח באשר לרלוונטיות, דיוק, עדכניות ועקביות. עניין זה קריטי שכל דוחות הקיימות הציבוריים יספקו מידע המתאר במדויק את מאמצי הקיימות של הארגון. הביקורת הפנימית יכולה לספק הבטחה אם הנתונים (כמותיים ואיכותיים) המדווחים מדויקים, רלוונטיים, שלמים ועדכניים. עניין זה חשוב במיוחד ככל שהפיקוח

צמיחה בדיווח על קיימות עניין גובר בדיווח על קיימות

(TCFD). מסגרות אלה משקפות את יעדי דיווח הקיימות של האו"ם (SDGs), אשר אומצו על-ידי המדינות החברות באו"ם. המורכבות של סוגיות הקיימות באה לידי ביטוי ב-17 היעדים העיקריים וב-169 המטרות המפורטות במסמך האו"ם.

מסגרות

ישנן גישות רבות לדיווח על קיימות. ראוי לשקול אותן, ולמרות שהינן נבדלות, הן עשויות להיות משלימות. ארגונים נוהגים להתאים את דיווח הקיימות שלהם ליותר מאחת מהמסגרות שהוזכרו לעיל. בנוסף, חברות רבות בוחרות לדווח באופן פומבי על פליטת הפחמן שלהן, אסטרטגיית אקלים, יוזמות הפחתה, ועוד, באמצעות שאלון כדוגמת CDP Climate Change Questionnaire. CDP הינו ארגון ללא מטרות רווח, אשר "...מפעיל מערכת גילוי עולמית עבור משקיעים, חברות, ערים, מדינות ואזורים, לניהול ההשפעות שלהם על הסביבה". התשובות לשאלון זמינות לציבור.

אין תקן יחיד כבסיס לדיווח על קיימות, אליו ארגונים, משקיעים ורגולטורים יכולים לפנות.

בשנת 2020 חמישה ארגונים גלובליים, המתמחים בתחום הקיימות ובמסגרות משולבות של דיווח וסטנדרטים, הודיעו על כוונתם לפעול ליצירת גישה מקיפה לדיווח על קיימות.

כמו כן, הפורום הכלכלי העולמי פרסם בשנת 2020 מסמך על מדדים נפוצים ודיווח עקבי לגבי יצירת ערך בר-קיימא, המגדיר 21 מדדי ליבה.

תקנים, רגולציה ומסגרות

האינטרס של המשקיעים והציבור לגבי האופן שבו ארגונים עסקיים וממשלתיים משפיעים על החברה גדל משמעותית, וארגונים מגיבים במדידות שהמורכבות שלהן גוברת לגבי השפעה זו. כתוצאה מכך, הדיווח תומך בקבלת החלטות לא רק על ידי משקיעים, אלא גם על ידי דירקטוריונים ונהלות בכירות.

על פי סקר KPMG בנושא דיווח קיימות 2020, 80% מהארגונים ברחבי העולם מדווחים על קיימות. שיעור הדיווח עולה ל-96% בקרב 250 החברות הגדולות בעולם. צפון אמריקה מובילה בשיעור הדיווח האזורי שעומד על 90%. אחוז חברות S&P 500 המפרסמות דוחות קיימות צמח מ-20% בשנת 2011 ל-90% בשנת 2020.

ההתעניינות הרגולטורית הגוברת בקיימות התמקדה בשאלה - האם הדיווחים משקפים במדויק את מאמצי הקיימות של הארגון, כיצד מאמצים אלה קשורים ליצירת ערך לטווח ארוך, וכיצד העניין משפיע על המשקיעים. עם זאת, ארגונים רבים עדיין מתמודדים עם השאלה - מה צריך לדווח ואיך. נוסף לכך, לא קיים סט אחד של סטנדרטים, שעליהם ארגונים יכולים לבסס את אסטרטגיות דיווח הקיימות שלהם.

סקר G&A משנת 2020 מצא כי 70% מהחברות המדווחות מסתמכות על מסגרות וסטנדרטים כדוגמת אלה שנוצרו על ידי Global Reporting Initiative, GRI, Sustainability Accounting Standards Board SASB, ו- Financial Stability Board's Task Force on Climate-related Financial Disclosures.

לחץ מצד משקיעים

מניע משמעותי לדיווח בנושא קיימות הינו לחץ גובר מצד משקיעים. BlackRock, מנהל הנכסים הגדול בעולם, הצהיר שקיימות סביבתית תהיה יעד ליבה בהחלטות השקעה עתידיות, וב-2021 הצטרף ל-72 חתמים נוספים ביזמה של מחויבות ללחץ על חברות הכלולות בתיקי ההשקעות שלהם להגיע לאפס פליטות עד 2050.

פרסום של EY מ-2021 סקר 60 משקיעים מוסדיים, המייצגים נכסים מנוהלים בשווי העולה על 38 טריליון דולר. בסקר נמצא שבין שלושת המניעים הגדולים ביותר להצלחה אסטרטגית ב-5 השנים הבאות, נכללו: שילוב הזדמנויות משמעותיות בתחום הקיימות באסטרטגיה (דורג במקום השני), וגיוון של הדירקטוריון, הנהלה וכוח העבודה (דורג במקום השלישי). בנוסף, סיכונים אקלים ומגבלת משאבי טבע נכללו כאיום הנפוץ ביותר מבין שלושת האיומים להצלחה אסטרטגית בחמש השנים הבאות.

סיכום

קיימות חיונית - רלוונטיות הסיכון הולכת וגוברת

בקרב מנהיגים בעסקים ובגופי הממשל גוברת ההבנה לחשיבות ולחיוניות של קיימות. רווחה ארגונית קשורה לא רק לאסטרטגיות ולמדדים פיננסיים, אלא גם לאלה המשקפים היבטים סביבתיים, חברתיים וממשליים. גישה הוליסטית זו הכרחית ליצירת ערך ארוך טווח. לכן, תכנון אסטרטגי, ניהול סיכונים והבטחה חייבים לשלב את כל ארבעת המימדים.

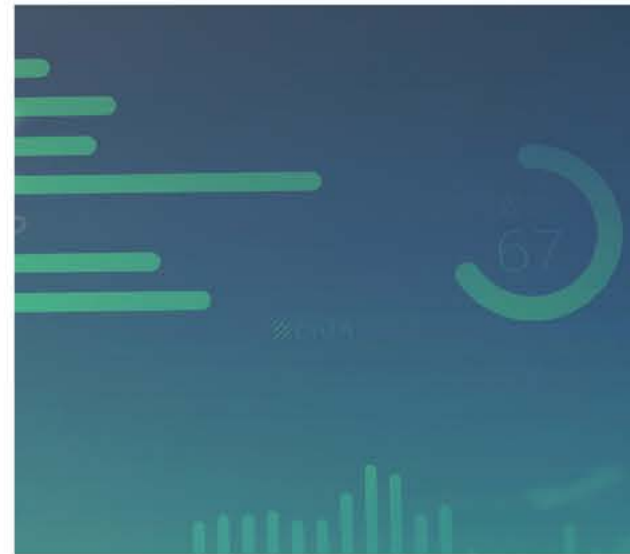
אחד המדדים לצמיחתה של קיימות הוא הגישה המשתנה לגבי הרלוונטיות שלה בעולם הסיכונים. OnRisk 2021, שפורסם על ידי ה- IIA בספטמבר 2020, מצא כי קיימות עדיין לא נתפסת כתחום משמעותי של סיכון על ידי דירקטוריונים, הנהלות והביקורת הפנימית. למעשה, קיימות נתפסה כפחות רלוונטית מתוך 11 הסיכונים שנבדקו בדוח.

גישה זו משתנה בבירור.

בשעה שתנועות צדק חברתי ושינויי אקלים משנים את סדרי העדיפויות הארגוניים, משקיעים ורגולטורים מאתגרים את הארגונים לדווח בפומבי על האסטרטגיות, ההתחייבויות ופעולות הקיימות שלהם. באמצעות דיווח על קיימות, חברות המשלבות ביעילות שיקולי קיימות באסטרטגיה העסקית ובניהול הסיכון שלהן, יכולות לדווח - כיצד שיקולים אלה משפיעים על עסקיהן ועל הרלוונטיות למחזיקי העניין שלהן.

היכולת של ארגונים לעשות זאת תלויה בעיצוב וביעילות של הבקרה הפנימית בהיבטי חשבונאות, דיווח ותקשור של מידע. החלת אותה מדידה שיטתית, אימות, ניהול ודיווח של מידע מהותי על קיימות (אשר בדרך כלל חלה על דיווח כספי), אמורה להוביל לאמון גדול יותר של ארגונים ומשקיעים / מחזיקי עניין, לערך ארגוני ולאפקטיביות שוקי ההון.

לביקורת הפנימית תפקיד חשוב במתן הבטחה בלתי תלויה ואובייקטיבית בנושאי קיימות, שהינו אחד הסיכונים המהותיים המתפתחים. הדיווח על קיימות הינו אחד הנדבכים בניהול סיכון זה.



דיווחי ESG מצב קיים בישראל 2021

המודעות לנושא הקיימות והדיווח בנוגע אליו בישראל, אינם מפותחים כפי המשתקף מהסקרים הגלובליים המוצגים לעיל. בשנים האחרונות, כ-20-30 חברות בלבד פרסמו דוחות אחריות חברתית (רובם נערכו בהתאם למסגרת הדיווח שפורסמה על ידי GRI). הדיווח, למעט על-ידי התאגידים הבנקאיים, היה וולונטרי.

עם זאת, מתפתחות לאחרונה מגמות המעודדות התקדמות בתחום זה, כפי שניתן לראות ברגולציה בנושא זה.



ממצאי סקר בנושא ה- בסיכונים ESG

'שאלון לבחינת התפתחות ההיבט החברתי בארגונים בישראל'

מאת:

שרון ויטקובסקי טביב | רו"ח, MA, CIA, CRMA – שותפה, ראש חטיבת ממשל תאגידי ורגולציה, BDO סגנית נשיא, דירקטורית ועורכת כתב העת של לשכת המבקרים הפנימיים – IIA ישראל

בעז ענר | רו"ח, MA, CIA – מרצה, יועץ, מנהל סדנאות ביקורת, לשעבר משנה למנכ"ל – משרד מבקר המדינה

מיכל לוי | רו"ח מנהלת בחטיבת ממשל תאגידי ורגולציה, BDO

סיכוני ESG כשם כן הם, מייצגים סיכונים בהיבטי סביבה, חברה וממשל תאגידי (שאינם פיננסיים) הגלומים בפעילות היומיומית של הארגונים. כלומר, סיכוני ESG עוסקים בהיבטי ממשל תאגידי, לרבות שמירה על איכות הסביבה, הגנה על ציבור הצרכנים, שמירה על זכויות אדם, שמירה על המגוון המגדרי ועוד. כיום תחום ה- ESG והאחריות החברתית הוא אחד הנושאים המדוברים ביותר בעולם. גם בארץ הנושא מתפתח, אולם עדיין נמצא בתחילת דרכו.

במסגרת סקר זה בחרנו להתמקד בהיבט ה- SOCIAL - במסגרתו נכלל ההיבט החברתי-אנושי-התנדבותי (להלן: 'ההיבט/התחום החברתי') בסיכוני ESG.

ההיבט החברתי מתייחס לדרכי הטיפול של הארגון באנשים שאיתם הוא מתקשר: בראש ובראשונה מנהלים ועובדים, אך לא פחות חשוב - לקוחות, ספקים ונותני שירותים שעומדים בקשר עם הארגון בכל שרשרת האספקה.

התחומים העיקריים הנכללים תחת ההיבט החברתי-אנושי-התנדבותי שעל הארגון למדוד, להעריך ולדווח כוללים:

- הגנת העובד/הלקוח - לפי תקני עבודה ובטיחות;
- יוזמות/פעולות לשמירת זכויות האדם;
- השאיפה להכלה - דגש על גיוון תעסוקתי-מגדרי, מגזרי, גילאי, נטיות מיניות, מניעת הטרדה ואפליה (diversity and inclusion);

- דרישה של הארגון להכלת ערכים אלה גם אצל הספקים ונותני השירותים;
- מוצרים ו/או השירותים שהארגון מספק - בחינה האם הם מיוצרים בהתאם לערכים של תקני עבודה נאותים ואינם יוצרים פגיעה חברתית-תעסוקתית על מגוון מרכיביה כמתואר לעיל. בחינה כזאת על הארגון ליישם גם אצל הספקים שלו;
- תרומה חברתית ותרומה לקהילה - בדגש על התנדבות, אימוץ גופים ומאבק ליישום ערכים, כגון הגנת הסביבה, תרומה להקטנת פערים, תרומה לקידום קהילות ואוכלוסיות מקופחות, תרומה לקידום ערכי שוויון, צדק, תרבות, דת וכדומה;
- תרומות כספיות - חובת זהירות שעל הארגון לבחון ולאמץ, לרבות בהקשר של תרומות פוליטיות, תרומות העלולות להתפרש כשליליות ולהעלות חשדות לפעילות עסקית הכרוכה בפגיעה בטוהר המידות, ועד לרמת חשד לשוחד, כדוגמת תרומות לעמותות הקשורות למפלגות, למקבלי החלטות בדרג השלטוני, לאישים פוליטיים וכדומה.

כדי לבחון את התפתחות ההיבט החברתי בארגונים בישראל, ובהתאמה גם ביחידות הביקורת הפנימית, ערכנו בקרב מבקרים פנימיים ראשיים בארץ שאלון לבחינת אופן היישום של הפרמטרים הנכללים תחת ההיבט החברתי.

להלן ממצאי השאלון ומסקנות נבחרות בנושא

ניתוח המשיבים לשאלון

ענפים

57%

מהמשיבים נכללים במסגרת הענף "הציבורי ממשלתי, לרבות שלטון מקומי ותאגידים עירוניים".

26%

מהמשיבים נכללים בענף "פיננסיים וביטוח".

יתר המשיבים מענפים שונים (שיעור משיבים בודדים מכל ענף), לרבות נדל"ן, ארגונים מהמגזר השלישי, רווחה בריאות וחינוך, מסחר, תעשייה והיי-טק ועוד. היעדר נוכחות מהותית של ענפים אלה כמענה לשאלון מעלה תהייה באשר לתמונת מצבם בתחום החברתי.

גודל הארגונים שבהם מכהנים המבקרים הפנימיים

46%

מהמשיבים משמשים כמבקרים פנימיים בארגונים בהם למעלה מ-1,500 עובדים. ב-17% מתוכם מועסקים למעלה מ-5,000 עובדים.

גודל צוות הביקורת הפנימית

59%

מהמשיבים העידו כי צוות הביקורת הפנימית בארגונם מונה 1-5 עובדים. כלומר לא קיימת התאמה בהכרח בין גודל הארגונים והיקף המועסקים בהם לבין גודל יחידות הביקורת באותם ארגונים.

ההיבט החברתי בארגון בכללותו

רגולציה

48%

מהמשיבים דיווחו שחלה על הארגון שלהם רגולציה מחייבת בנושא.

55%

מתוכם נכללים במסגרת הענף "הציבורי ממשלתי, לרבות שלטון מקומי ותאגידים עירוניים".

32%

מתוכם נכללים בענף "פיננסיים וביטוח", בדומה להתפלגות הכללית של המשיבים.

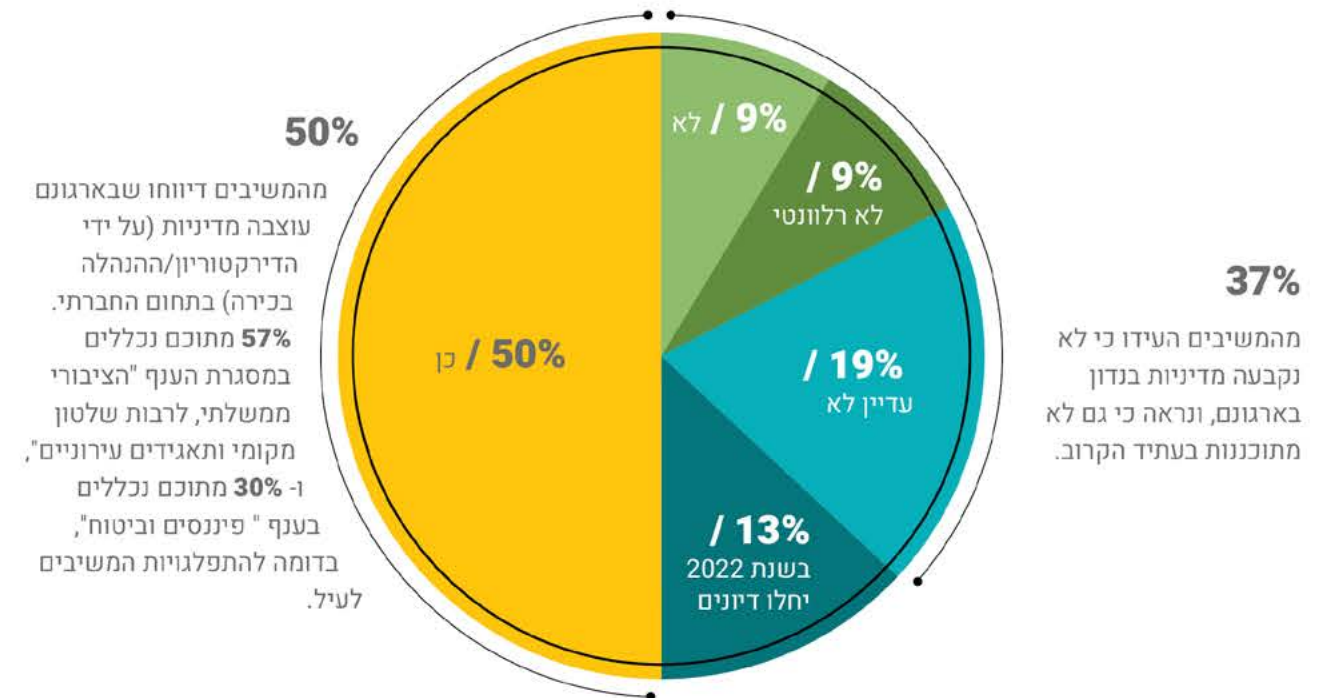
כלומר, מרבית הארגונים שחלה עליהם רגולציה בנושא הם ארגונים ציבוריים או פיננסיים.

עם זאת, וכפי שפורט לעיל, יש להביא בחשבון כי הרגולציה החדשנית בישראל בתחום ESG, על מרכיביה החדשניים - בדגש על התחום החברתי - היא רק בחיתוליה, ורובה ככולה מיושמת וולונטרית רק במגזר העסקי. לאור תשובות המשיבים באשר למדיניות, כפי שיפורטו להלן, ניתן להניח כי הרגולציה שאליה התייחסו רוב המשיבים מתייחסת בעיקר לרגולציות בתחום דיני עבודה ובטיחות ובתחום שיווינות ומניעת אפליה, שהן בגדר רגולציות ותיקות.

עיצוב מדיניות

נדבך חשוב ביישום ההיבט החברתי הוא קביעת מדיניות ארגונית בנדון. שאלנו את המבקרים הפנימיים אם נקבעה בארגונים מדיניות בנדון. להלן התפלגות תגובות המשיבים באשר לעיצוב מדיניות בתחום החברתי בארגונים:

האם הארגון (דירקטוריון / הנהלה בכירה) עיצב מדיניות בתחום החברתי?



נדגיש כי נתונים "יבשים" אלה העולים מן השאלון לא בהכרח מלמדים על עיצוב מדיניות בתחום החברתי. כדי ללמוד על מהות עיצוב המדיניות בארגונים השונים בהקשר של התחום החברתי, חשוב ללמוד על המרכיבים שבהם התמקדה המדיניות.

להלן התפלגות המרכיבים שנכללו במדיניות ההיבט החברתי של הארגונים (שבהם נקבעה מדיניות בנדון) כפי שדווחו על ידי המשיבים:



ניתן לראות כי כ-70% ומעלה מהמשיבים ציינו כי במסגרת מדיניות ההיבט החברתי של ארגוןם נכללים המרכיבים הבאים: הגנת העובד לפי תקני עבודה ובטיחות, תרומה לקהילה, דגש על מגוון והכלה (diversity and inclusion), לרבות מניעת אפליה, הטרדות וכדומה, ומתן סיוע לעובדים בתחום הבריאות, הרווחה וגם סיוע נפשי וכספי בעת מצוקה אישית.

מרכיבים נוספים שקיבלו ביטוי אצל למעלה מ-50% מהמשיבים הם: אימוץ ערכים חברתיים כערכי החברה והחלת התקנים גם על ספקים ונותני שירותים.

לעומת זאת, מרכיבים כדוגמת החלת התקנים וההדגשים גם על ספקים ונותני שירותים, גיבוש מדיניות בדבר מניעת תרומות כספיות, והחלת ייצור מוצרים ושירותים לפי תקני עבודה נאותים, סומנו על ידי משיבים בודדים (פחות מ-22% מהמשיבים).

מכאן שמרבית המשיבים העידו כי בארגוןם עדיין לא נכללו תחומים אלה תחת מדיניות ההיבט החברתי.

מניתוח מעמיק של התוצאות בדבר המדיניות עולה כי המרכיבים שסימנו המשיבים בשיעורים גבוהים הם תחומים שכבר קיים בגינם מערך רגולציה וחקיקה מוסדר, כלומר קביעת המדיניות בתחומים אלה היא דרישה חוקית (כדוגמת הגנת העובד, בטיחות, מגוון והכלה, מניעת אפליה, סיוע לעובדים וכדומה), ולא דווקא אימוץ של דרישות חדשניות בהיבט החברתי. כך שאם היינו מנטרלים השפעות של הרגולציה המחייבת, הייתה מוצגת בפנינו תמונה שונה, שעל פיה מרבית המרכיבים החדשניים עדיין לא נכללו במסגרת מדיניות התחום החברתי.

בקורב

ניהול סיכוני קיצון בארגון

סדנת חשיבה אינטראקטיבית

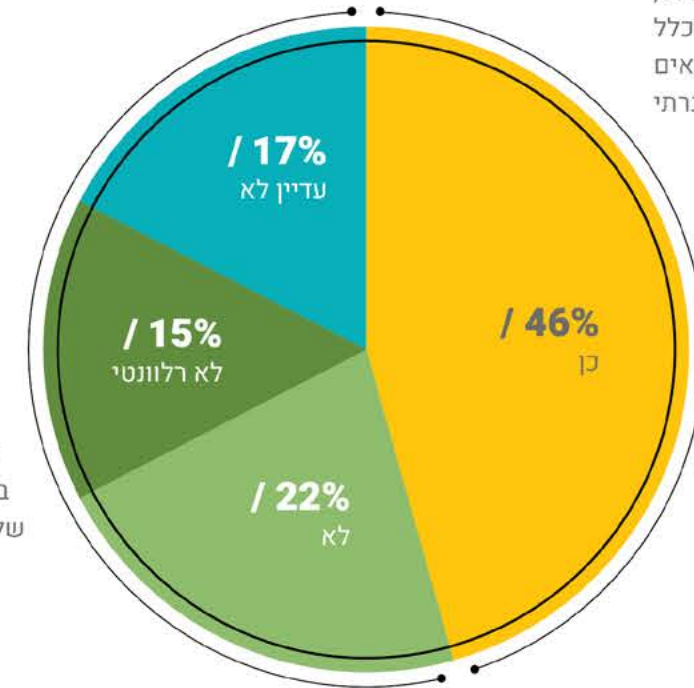
לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל (חל"צ)
IIA Israel - Institute of Internal Auditors



ניהול סיכונים כולל בארגון

ביקשנו לבדוק אם הארגונים השונים מביאים בחשבון במסגרת הערכת הסיכונים הכוללת בארגון גם סיכונים הנוגעים לתחום החברתי. להלן התפלגות תגובות המשיבים בעניין זה:

בהתאמה לתשובות המשיבים לגבי עיצוב מדיניות בתחום החברתי, גם כאן ניתן לראות כי **46%** מכלל המשיבים דיווחו שבארגונם מובאים בחשבון סיכונים בהיבט החברתי במסגרת הערכת הסיכונים.



לצד זאת, ניתן לראות כי **54%** מהארגונים לא מביאים בחשבון סיכונים הנוגעים לתחום החברתי במסגרת הערכת הסיכונים שלהם.

57% מתוך **50%** שדיווחו שבארגונם עוצבה מדיניות בתחום החברתי, ענו כי בארגונם מביאים בחשבון במסגרת הערכת הסיכונים גם סיכונים הנוגעים להיבט החברתי.

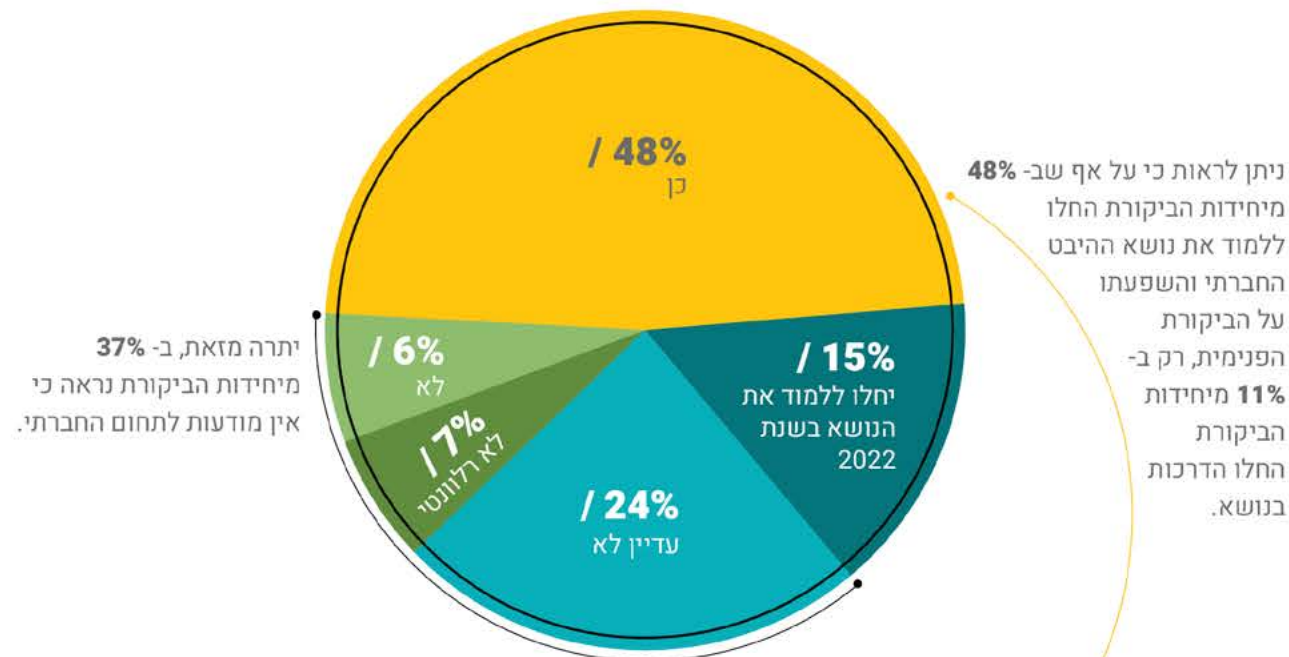
מניתוח תגובות המשיבים נלמד כי סיכונים בתחום החברתי שמובאים בחשבון על ידי הארגונים, כוללים בין היתר היבטים של העסקת עובדים בעלי מוגבלויות, נגישות, תנאי העסקת עובדים, תחלופת עובדים, התנדבות ותרומה לקהילה, תקני עבודה ובטיחות, הוגנות מול ספקים ועוד.

בהשוואה למרכיבי המדיניות בתחום החברתי, ניתן לומר (בזהירות הראויה) כי בתחומים שבהם קיימת רגולציה מחייבת ונקבעה מדיניות בהקשר של התחום החברתי, גם הובאו בחשבון הסיכונים הרלוונטיים (העסקת עובדים, בטיחות, מגוון והכלה וכדומה). כלומר, במרכיבים החדשניים שבהם טרם נקבעה מדיניות בתחום החברתי, גם טרם הובאו בחשבון הסיכונים הרלוונטיים.

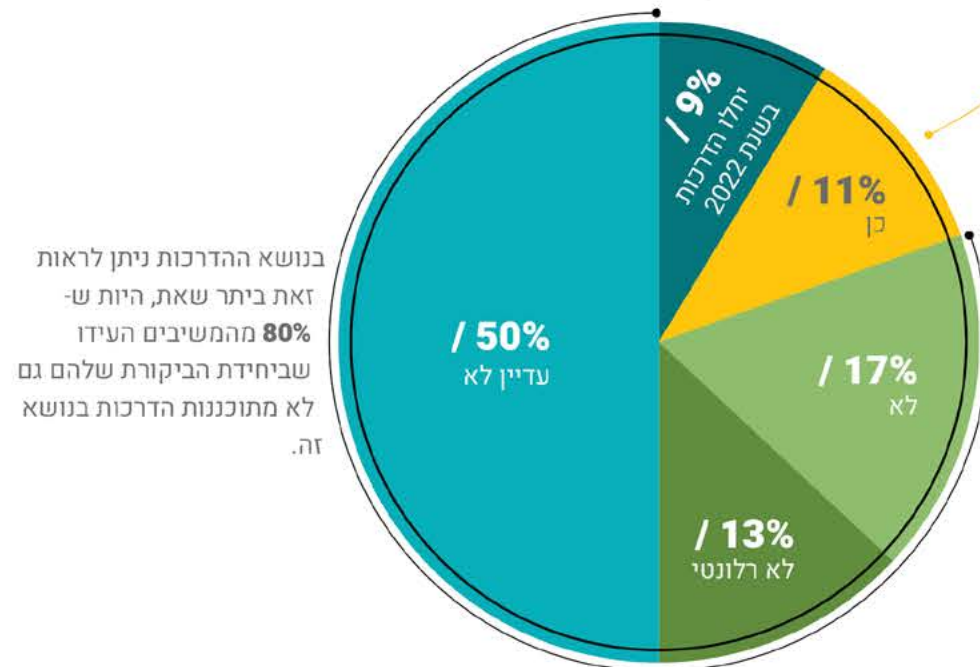
ההיבט החברתי בפעילות הביקורת הפנימית

לצד בחינת יישום התחום החברתי בארגונים, בדקנו אם יחידות הביקורת הפנימית נמצאות באותה רמת יישום של הארגון בכללותו, או שמא הן יותר מתקדמות בתחום זה. בהתאם, ביקשנו לבדוק אם יחידות הביקורת הפנימית בארגונים התחילו ללמוד את הנושא ואם עובדי צוות הביקורת הפנימית קיבלו הדרכות בתחום החברתי.

האם ביחידת הביקורת החלו ללמוד את הנושא?

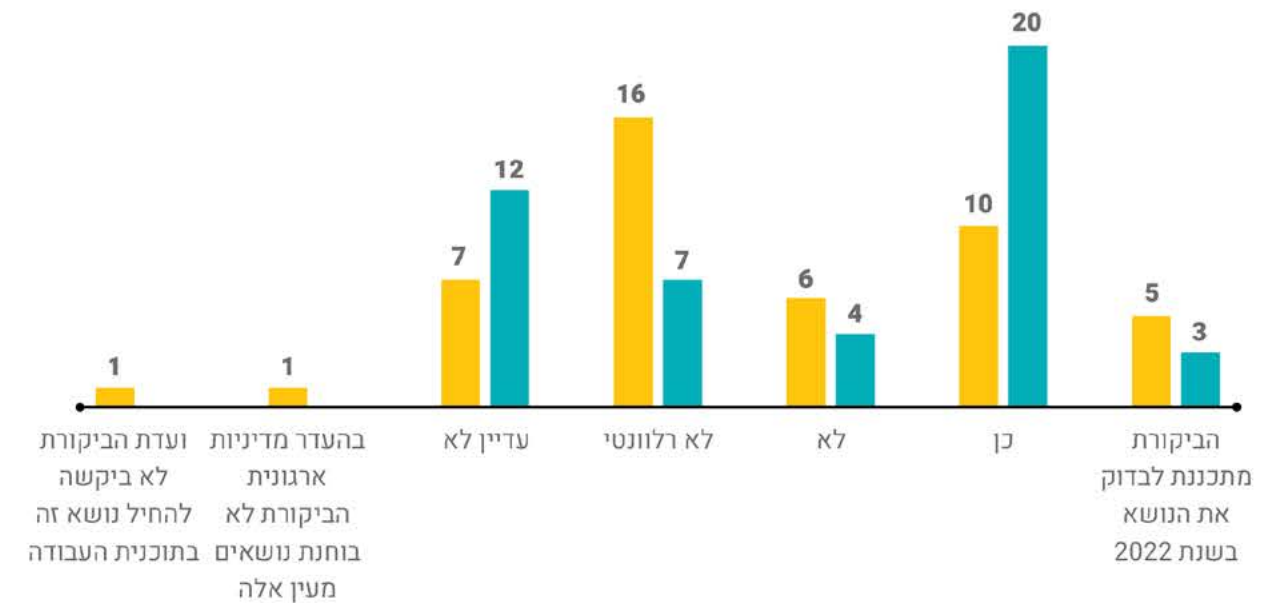


האם ביחידת הביקורת החלו הדרכות בנושא?



ערכנו השוואה באשר לבדיקת מרכיבים בהיבט החברתי בין ארגונים שבהם עוצבה מדיניות ארגונית בנדון לבין ארגונים שבהם לא עוצבה מדיניות כאמור, והשפעת עיצוב המדיניות או אי עיצובה על פעולות הביקורת הפנימית:

האם הביקורת הפנימית בדקה אחד או יותר ממרכיבי ההיבט החברתי?



● כאשר קיימת מדיניות ארגונית בנדון ● כאשר לא קיימת מדיניות ארגונית בנדון

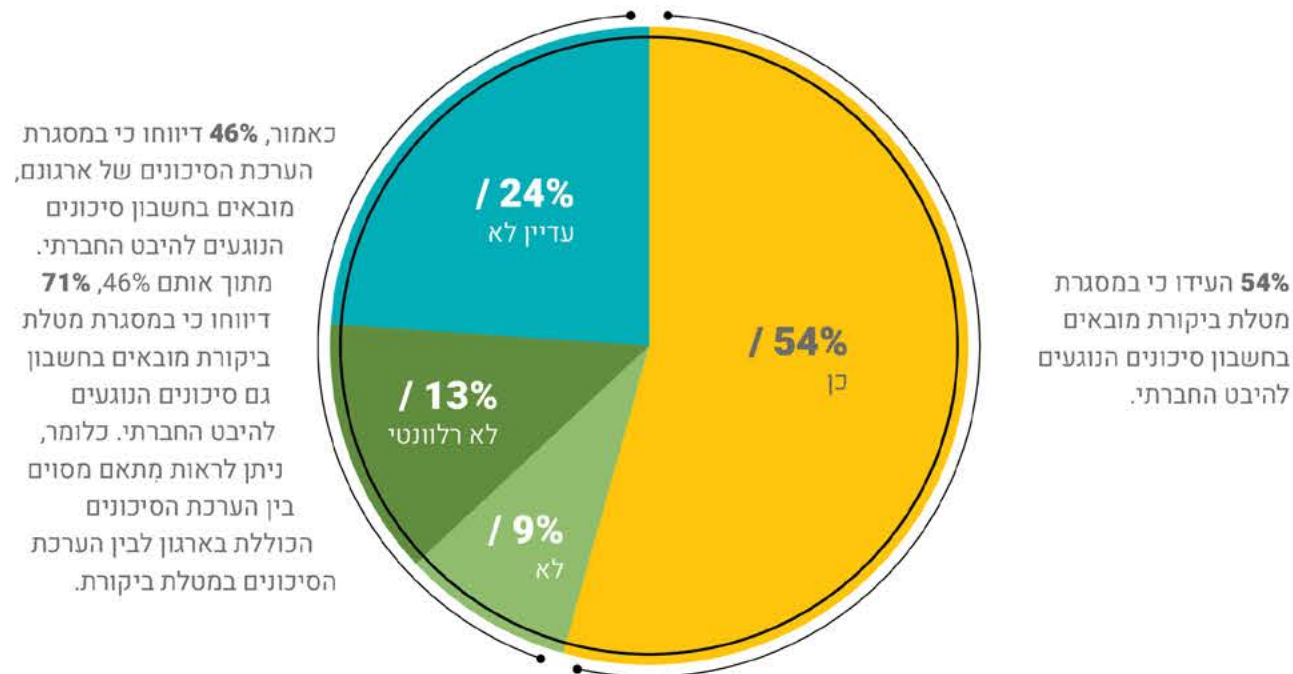
ניתן לראות באופן מובהק (**43%** מהמשיבים) כי בארגונים שבהם קיימת מדיניות בהיבט החברתי, מבוצעת גם ביקורת פנימית בנושא. כלומר, בתחומים שבהם יש מדיניות ארגונית מחייבת בתחום החברתי, גם מבוצעות ביקורות בנושא. לעומת זאת, בארגונים שבהם לא קיימת מדיניות בנדון, הביקורת הפנימית גם לא מבצעת ביקורת בהיבטים אלה (**76%** מהמשיבים). יתרה מכך, ניתן לראות כי בארגונים שבהם עוצבה מדיניות בהיבט החברתי, פרמטרים שונים בהיבט זה נבחנו על ידי הביקורת הפנימית **פי 2** יותר מארגונים שבהם לא עוצבה מדיניות כאמור.

בנוסף, בחנו את השונות ביישום הביקורת הפנימית בתחום החברתי גם בין הענף "הציבורי ממשלתי, לרבות שלטון מקומי ותאגידים עירוניים" וענף "פיננסים וביטוח". מניתוח הנתונים עולה כי מתוך הענף "הציבורי ממשלתי" המהווה 57% מהמשיבים, **46%** מהארגונים בוחנים את ההיבט החברתי, ומתוך ענף "פיננסים וביטוח" המהווה 26% מהמשיבים, **33%** מהארגונים בוחנים את ההיבט החברתי.

גם בהקשר הזה חשוב לומר כי סביר שעיקר הארגונים שבהם מבוצעת ביקורת בהיבטים החברתיים הם ארגונים שחלה עליהם רגולציה מחייבת ולכן גם נקבעה מדיניות בתחום. כלומר, הביקורת הפנימית היא עדיין שמרנית ומצפה למסגרות פעולה ברורות, כגון רגולציה מחייבת, מדיניות ואף נהלים כדי שהיא תחל לבצע בדיקות בנדון. מכאן ניתן אף להקצין ולומר שהביקורת הפנימית בישראל, בחלקה הגדול, עדיין אינה בגדר "זעף נאמן" המפנה את תשומת לב הארגונים לחשיבה יצירתית בתחומים חדשניים ומתפתחים כמו התחום החברתי, גם אם עדיין אין רגולציה, מדיניות או נהלים בנדון.

גם בתחומי הביקורת הפנימית ביקשנו לבדוק אם מובאים בחשבון סיכונים הנוגעים להיבט החברתי בעת ביצוע מטלת ביקורת. להלן התפלגות תגובות המשיבים לשאלה זו:

האם במסגרת ביצוע מטלת ביקורת נלקחים בחשבון סיכונים הנוגעים לתחום החברתי?



54% העידו כי במסגרת מטלת ביקורת מובאים בחשבון סיכונים הנוגעים להיבט החברתי.

כאמור, **46%** דיווחו כי במסגרת הערכת הסיכונים של ארגונם, מובאים בחשבון סיכונים הנוגעים להיבט החברתי. מתוך אותם **46%**, **71%** דיווחו כי במסגרת מטלת ביקורת מובאים בחשבון גם סיכונים הנוגעים להיבט החברתי. כלומר, ניתן לראות מתאם מסוים בין הערכת הסיכונים הכוללת בארגון לבין הערכת הסיכונים במטלת ביקורת.

מניתוח תגובות המשיבים נלמד כי סיכונים בתחום החברתי שמובאים בחשבון במסגרת מטלות ביקורת כוללים, בין היתר, היבטים רגולטוריים מסורתיים בדבר העסקת עובדים, ביטחון ובטיחות, קיום מדיניות, נגישות ועוד, בדומה לסיכונים שמובאים בחשבון במסגרת הערכת הסיכונים הכוללת של הארגון.

סוף דבר

מערך רגולציה וחקיקה מוסדר, כך שאם מנטרלים השפעות של רגולציה מחייבת, סביר שהייתה מוצגת בפנינו תמונה שונה, שעל פיה שיעור הארגונים שבהם קיימת מודעות חדשנית לתחום החברתי הוא נמוך בהרבה.

עם זאת, צריך להדגיש כי כל הנושא החברתי והאחריות התאגידית הוא נושא מתפתח ונראה שהארגונים מתחילים כעת להכיר ביתר שאת בחשיבות הנושא ויישומו ובעקבותיהם תצמד גם הביקורת הפנימית. הנה כי כן, חשוב ומעניין יהיה לעקוב אחר ההתפתחויות בתחום זה בארץ, הן בארגונים והן ביחידות הביקורת הפנימית.

הרוב של המשיבים (כ-85% מהמשיבים) הם מהענפים "ציבורי ממשלתי, לרבות שלטון מקומי ותאגידים עירוניים" ו"פיננסים וביטוח". יתר המשיבים מענפים שונים (שיעור משיבים בודדים מכל ענף), לרבות נדל"ן, ארגונים מהמגזר השלישי, רווחה, בריאות וחינוך; מסחר, תעשייה והיי-טק ועוד. היעדר נוכחות מהותית של ענפים אלה מעלה תהייה באשר לתמונת מצבם בתחום החברתי.

בשקלול תגובות המשיבים נראה כי רק בכ-50% מהארגונים קיימת מודעות להיבטים החברתיים, הן ברמת הארגונים והן ברמת יחידות הביקורת הפנימית. יתרה מכך, גם בארגונים שבהם קיימת מודעות, לרוב היא קיימת בתחומים שבהם קיים

מהפכת ה-ESG

האם אתם מוכנים אליה?

מאת:

ערן רז | MBA, שותף, מנהל מחלקת ניהול הסיכונים ופורנזיקס PwC Israel ב

רון קילביץ | עו"ד מחלקת ניהול סיכונים ופורנזיקס ב PwC Israel

שיח חדש נשמע לאחרונה בחדרי מועצות המנהלים, והוא כולל שלוש אותיות: ESG.

השאלות שעולות בחדרים אלה, רובן ככולן, נעות על הסקאלה המבקשת לבחון כיצד ניתן למדוד ולנטר סיכונים הקשורים לגילויים אלה.

שאלות נוספות שעולות כוללות תהייה בקשר לסטנדרטים המקובלים בתחומים אלה, וכן מהי מידת המיקוד הנדרשת בכל נושא ונושא. חשוב לציין כי גם בזמן כתיבת שורות אלה שחקני השוק, שכוללים חברות השקעה, גופי הלוואות וחברות דירוג, פועלים ללא לאות להטמעתם של שיקולי ESG. כל המנויים לעיל מצפים לשקיפות רבה יותר לגבי מדדים שאינם פיננסיים נוכח "האקלים הרגולטורי", כפי שיפורט להלן.

בנוסף, ממשלות בעולם מפרסמות לעיתים קרובות תקנות חדשות הקשורות להפחתת פליטות פחמן, וכן החלטות על מיסים חדשים הנוגעים לשיקולים אלה.

מבלי לגרוע משיקולים של תאגידיים שונים, צרכנים בעלי מודעות חברתית פועלים בצורה ישירה תוך שהם מעודדים עסקים לקחת בחשבון שיקולי ESG ולהטמיע אותם במוצריהם. כמובן שגם המגפה העולמית יצרה תנופה משמעותית בדרישה לשינוי.

במאמר נציג את תפיסת אופן ניהול תוכניות ה-ESG בחברות תאגידיות, מהם המרכיבים של תוכניות אלו, וכיצד ניתן להטמיע תוכניות אלו בצורה מיטבית.



מה זה ESG?

רבים חושבים כי השקעות שלוקחות בחשבון שיקולי ESG הם מושג חדש, אך לא כך הדבר. השקעות הקשורות ל-ESG קיימות בשיח הפיננסי מאז שנות השישים של המאה העשרים, כאשר הן היו מוכוונות להשקעות בעלות אחריות חברתית ובת-קיימא.

בשנים האחרונות, המילה "קיימות" התפתחה כמילה נרדפת ל-ESG והיא כוללת למעשה התאמה של ערכים חברתיים/סביבתיים לסיכונים מוחשיים יותר (אקלים, הון אנושי, מגוון ניהולי וכו'), וכן הזדמנויות שעוללות להשפיע על יכולת החברה ליצור ערך ארוך טווח.

האם מדובר בשינוי מגמה?

במרץ-אפריל 2021 ערכה פירמת PwC העולמית סקר בקרב מנהלים בחברות שונות בעולם לגבי רמת המודעות והתעדוף שלהם לנושאי ESG, המחויבות האישית שלהם, ואמונתם כי יש בכוחם של תאגידיים להשפיע לטובה על החברה. בסקר התברר שרוב מנהלי החברות (כמעט שלושה רבעים) היו בשלבים הראשונים בלבד של הטמעת שיקולי ה-ESG. עם זאת, מהסקר עלה כי חלק מהחברות החלו "לכייל" את מטרותיהן מחדש לכיוון מערכת אקולוגית של יצירת ערכים של קיימות, מעורבותם של עובדים, ושיתוף פעולה עם צדדים שלישיים בנושא.

להלן תיאור שלושת הממדים של מהפכת ה-ESG



דיווחי ESG מאפשרים מדידה וניהול של גורמי ESG כגון פליטת פחמן, גיוון בכוח העבודה וקיימות שרשרת אספקה.

שינויים עסקיים מניעים את אסטרטגיית ה-ESG ולעיתים קרובות אסטרטגיה זו מאיצה את השינוי הדיגיטלי.

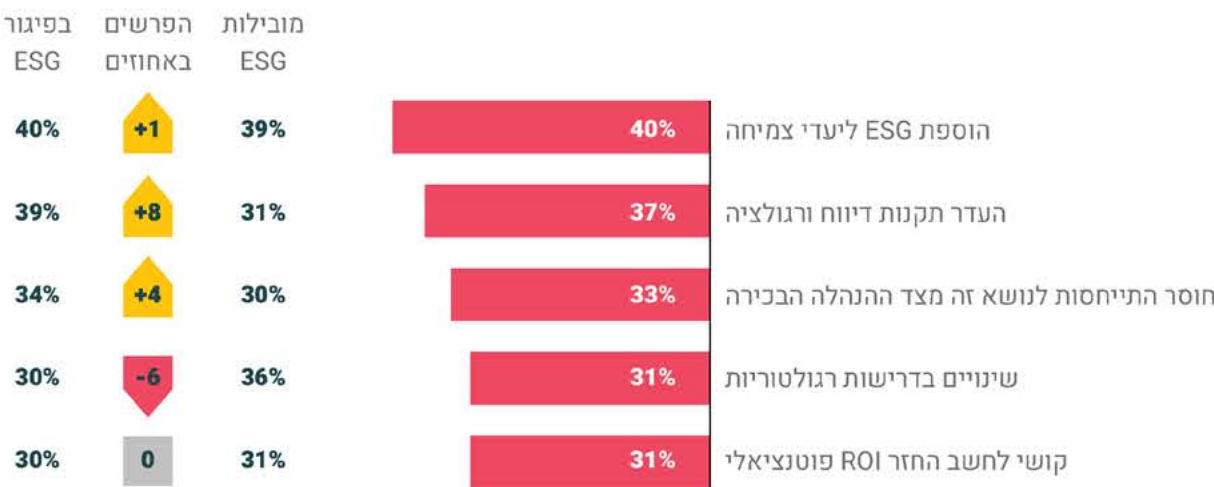
יעדי ESG - מה עלינו לעשות? מה אנחנו צריכים לעשות? מה נוכל לעשות? - לכדי תוכנית ממשיית וכיצד להתחרות

זאת ועוד, 67 חברות מתוך 100 המדורגות במדד S&P שפרסמו הצהרות לגבי שוויון, התבקשו להעביר מידע בקשר לגיוון והכלה על ידי הרגולטור הפיננסי בניו-יורק. לבסוף, חברת Black rock (חברת ניהול הנכסים הגדולה בעולם) מעריכה כי 20% מכל תעודות הסל תהיינה כרוכות בדירוגי ESG עד לשנת 2028.

מנתונים נוספים שנאספו על ידי PwC בספטמבר 2021, עלה כי 89% מהמשקיעים סבורים שהחברה שבה השקיעו שינתה את אופן ההצבעה או המדיניות, כך שאופן ניהולה של החברה החל להיות מודע יותר לסיכוני ESG. שני שלישים מן המשקיעים המוסדיים מאמינים כי ESG יהפוך לסטנדרט בתעשייה בתוך חמש שנים.

התרשים הבא מציג את הגורמים המעכבים את הטמעת עקרונות ה-ESG

סדרי עדיפויות עסקיים תחרותיים, תקני דיווח ומחויבות ההנהלה מעכבים את ה- ESG, אפילו בחברות שמתעדפות סוגיות של ESG



ניתן לראות ששלושת החסמים שדורגו כמרכזיים משפיעים יותר על חברות שנמצאות בפיגור בהטמעת ESG.

אסטרטגיה מחודשת

והן ללחצים חיצוניים, כגון חששות מפליטות פחמן כבדות (מאוד אקטואלי בחברות הפועלות בשוק האנרגיה למשל), וכן לגבי מגוון שיקולים חברתיים, כולל שיקולי בריאות, גזע, מגדר, הכלה ואי שוויון.

אם סדרי העדיפויות האסטרטגיים האלו מביאים לתוצאות הנתפסות יותר ויותר ככאלו הלוקחות בחשבון שיקולים אלה וכן מנצלות הזדמנויות שונות, בסופו של דבר החברה תגדיר מחדש לא רק "מה היא עושה", אלא איך היא עושה זאת.

עדיפויות שאפתניים של גיוון, שוויון והכלה (DEI); או שינוי נדרש בשרשרת האספקה. במילים אחרות, סדר היום של ה-ESG שיתקבל יכלול בסופו של דבר יוזמות הקשורות לדיווח, לאסטרטגיות ולשינויים עסקיים.

- כל אלה יביאו למשוואה חדשה לעסקים: התנהגויות המבוססות על מטרות ואמון, ויוצרות ערך באמצעות מציאת פתרונות לאתגרים העומדים בפני החברה.

סטנדרטים חדשים

חלק מהאתגר שמציבה המהפכה הנדונה בפני החברות השונות והנהלותיהן הוא ריבויים של דירוגי ESG (לגבי חברות דירוג פרטיות), וכן שונות במדדי הערכות הסיכונים שפותחו על ידי חברות דירוג שונות. הניקוד המוענק על ידי חברות הדירוג אינו שקוף ואינו ניתן להשוואה מכיוון שהדירוגים מבוססים על קריטריונים שונים שנקבעו על ידי גופי דירוג רבים.

באופן לא מפתיע, מסקר שנערך לאחרונה עלה כי "היעדר דיווח על סטנדרטים" נחשב כאחד מן החסמים ליעילותם של שיקולי ESG על ידי מנהלים.

כל מי ששהה בישיבת הנהלה או בישיבות דירקטוריון בתקופה האחרונה נחשף בשלב מסוים לפירוט ארוך שקשור לסוגיות ESG, יוזמות ומדדים שמישהו מבצע מעקב אחריהם. למרבה הצער, רק לעיתים רחוקות המטרה של כל יוזמה ברורה, שלא לדבר על כמה רחוק הארגון מהמטרה הזו, או איך כל החלקים מסתכמים ליעדים שיש בהם יצירת ערך.

בנוסף, תקנים הקשורים ל-ESG הולכים ונערכים ככל שהוראות מנדטוריות הנוגעות לדוחות שאינם פיננסיים נכנסות לתוקפן. באיחוד האירופי מגמה זו מתרחשת גם כתוצאה ישירה של רגולציה "ירוקה", וה-SEC האמריקאי הולך בעקבותיו, מהלך שיעמוד בהלימה

” החברה תגדיר מחדש לא רק "מה היא עושה", אלא איך היא עושה זאת “

שינויים עסקיים

חברה שתבקש להתחיל לדווח מול יעדים שאינם פיננסיים תגלה במהרה שהיא נדרשת להגדיר יעדים מסוג זה כדי לנהלם. לכן עליה לפעול לשינוי עסקי – טרנספורמציה – לצורך השגת יעדים אלה.

- חברות תצטרכנה לנהל באופן אקטיבי את התוצאות העסקיות הקשורות ל-ESG על ידי הפנמת שיקולי ESG באסטרטגיה. למנהלי החברות יש תפקיד קריטי בהנעת האג'נדה הזו לשינוי, שאינה שונה משינויים דיגיטליים המוטמעים בחברות באופן תדיר.

- כך לדוגמה, קביעת יעד פליטות פחמן שהוא יעד שאפתני לחברה ושיש בו כדי לקבוע אסטרטגיה מחודשת; ארגון מחדש של עסקים שאינם עסקים המוגדרים כעסקים ברי-קיימא; סדרי

להוראתו הביצועית מחודש מאי 2021 של הנשיא הנבחר בידן בנוגע לסיכונים פיננסיים הקשורים לאקלים.

קביעת קווים מנחים

כל דרישת פיקוח חדשה לגבי דיווח קפדני נדרשת לקווים מנחים. למשל, אם מתחילים למדוד את טביעת הרגל הפחמנית של בניין משרדים או של שרשרת אספקה, את ביצועה של הערכה מקדמית בקשר להקמת מתקן ייצור, או את גידולם של יבולים חקלאיים פגיעים להצפות או לבצורות. ככל שהשיקולים רבים יותר, קשה יותר להגדיר מהם היעדים הרלוונטיים שסביר שהארגון יעמוד בהם.

שינוי עסקי

שינוי הקשור ל-ESG יכול לקרות כתוצאה מאסטרטגיה חדשה, משינויים בדרישות דיווח, או ממאמצים מתמשכים לניסוח מחדש של תהליכים או קבלת החלטות המתבססים על נתונים. שינוי הקשור להטמעה של שיקולי ESG אינו שונה משינוי הקשור לדיגיטציה למשל, שמהווה מיקוד קריטי לחברות רבות בשנים האחרונות. כמובן

שהשינוי העסקי יכול גם להתרחב מעבר ל"גבולות" החברה ולקבל ביטוי גם באקוסיסטם הרחב יותר שלה.



הכנס השנתי

SAVE THE DATE

ייערך בחודש
פברואר
2023

לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל (חל"צ)
IIA Israel - Institute of Internal Auditors



חדשות ומגמות

בתחום ההשקעות האחראיות אנחנו רואים שגופים מוסדיים רבים כבר אימצו מדיניות של השקעה אחראית, אבל נכון לעכשיו עדיין לא מדובר בזרם משמעותי של השקעות לצד מסלולי ההשקעה הקלאסיים. בנוסף, תחומי ההשקעה האחראית אינם מתייחסים עדיין לכלל האספקטים של ה-ESG: הסביבתיים, החברתיים והממשל תאגידי.

גם הזדמנויות עצומות שמציע השינוי שהחברה מתמודדת איתו כעת.

בין אם מסע ה-ESG של הארגון מתחיל כתגובה לדרישת רגולטורית חדשה, ובין אם הוא משקף רענון של אסטרטגיה מלמעלה למטה, הדבר יוביל להערכה מחודשת של פעולות ופעילויות ולתוצאות משמעותיות בחברה.

נקודת מבט מקומית

המשק הישראלי והחברות שפועלות בארץ בלבד עדיין בתחילת הדרך, והנושא מתחיל לקבל תשומת לב מסוימת באמצעות חלק מהרגולטורים (רשות ניירות ערך, בנק ישראל, רשות שוק ההון, כנסת ישראל).

בצד של הצרכנים הנושא עדיין נחשב נישתי וכ"טרנד ירוק" ולא מקבל תשומת לב ראויה. מאידך, החברות הישראליות הגלובליות שפועלות בחו"ל כבר שם ברמת המוכנות, ובשנתיים האחרונות נערכות לכך, לרבות הקמה של יחידות ייעודיות וסקרי סיכונים לטובת קבלת הסמכות לדירוג ירוק שיאפשר להם בהמשך לקבל אשראי ולגייס אג"ח בריבית נמוכה.

מובילים שינוי

ההשפעות מרחיקות הלכת של השינויים הקשורים ל-ESG תלויות במידה רבה במיקוד ובדחף של המנהלים הבכירים בחברות. בארגונים רבים המנהיגות הדרושה עדיין מתעוררת. הקריטריון "חוסר תשומת לב או אי תמיכה מהנהלה" דורג במקום גבוה ברשימת החסמים ליעילות ESG בסקר המנהלים האחרון של PwC.

עדיפות נוספת הנדרשת לפעילותם של מנהלי חברות היא לגבות את יוזמות ה-ESG והשאיפות שלהן במשאבים אמיתיים. ברוב הארגונים קל יותר לומר מאשר לעשות, נוכח מגבלות תקציב, כאשר ישנה תחרות ניכרת על ההון ועל העובדים הטובים ביותר, ובסדר העדיפויות העכשווי קל להתעלם משיקולי ESG.

הרצון "לעשות עסקים"

סביר להניח שהדחף לבצע עסקאות משמעותיות ולטפל בנושאי ESG, כמו גם יצירתן של הזדמנויות חדשות, ימשיך להתגבר בעידוד משקיעים ובעלי מניות, ממשלות וקובעי מדיניות, עובדים, ספקים, לקוחות וכלל האוכלוסייה.

ישנה מודעות מוגברת לסיכונים שנדרשים לזיהוי וניהול, אבל ישנן

לסיכום

כפי שעולה מקריאת שורות אלה, המהפכה כבר כאן. ההוראות הרגולטוריות, המדדים והדירוגים מעידים כי שלושת הנדבכים כאן כדי להישאר. במאמר זה הצגנו את הנקודות השונות לאורך המסע. בין אם מדובר בדיווחים חדשים, באסטרטגיות נדרשות, בסטנדרטים חדשים, בשינויים ברמת העסקית או ביישומים דיגיטליים, יש בכל אלה להעיד על השינוי שהחל. כוחות חיצוניים כדוגמת הוראות הרגולציה השונות, וכוחות פנימיים כדוגמת התוויית מדיניות על ידי חברי מועצות המנהלים של החברות, הם אלו שיקבעו את עוצמת המהפכה. שינויים תפיסתיים כאלה לוקחים זמן, אך ברור כי בזמן כתיבת שורות אלה כבר לא ניתן לסוב לאחור.

אחריות תאגידית חברתית – פנים רבות לה

מאת:

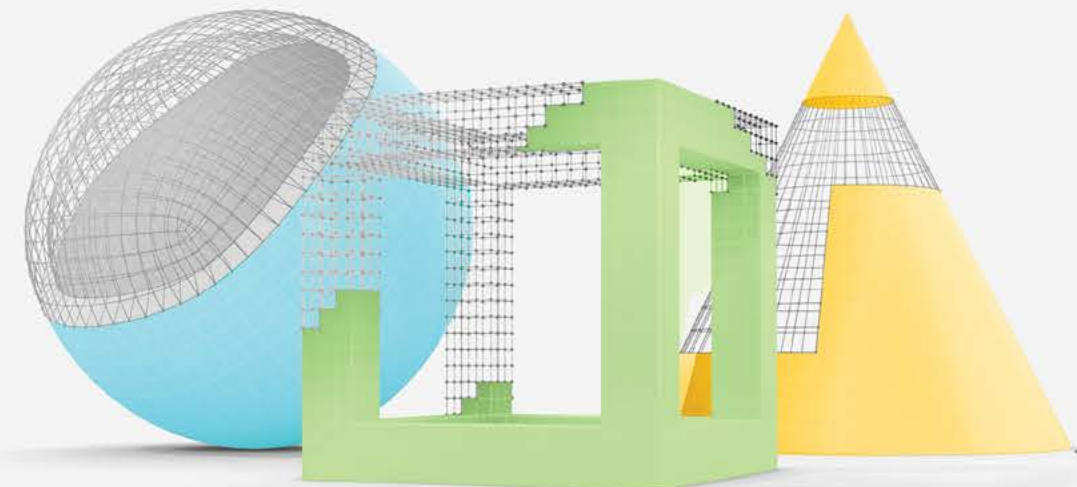
ראובן מרדכי | סמנכ"ל סיכונים ונציב האתיקה, דואר ישראל

שהתחייבו לעמוד ביעדי הסכם פריז, פועלת לקידום חקיקה הנוגעת בין היתר לייצור חשמל מאנרגיות מתחדשות, וזאת על מנת לעמוד ביעדים של הקטנת פליטת הפחמן וצמצומה המוחלט עד לשנת 2050.

בפן החברתי וההתייחסות לגורם האנושי – קידום בריאות ובטיחות הציבור של עובדים ולקוחות, פיתוח עובדים ומנהלים, שילוב וגיוון תעסוקתי, לרבות העסקת אוכלוסיות מוחלשות ומגוונות ומניעת אפליה, שמירה על קהילות מקומיות וזכויות אדם תוך תרומה ישירה או כספית, יצירת שרשרת אספקה אחראית – אחריות ספקים לעקרונות ESG.

בפן הממשל תאגידי ישנם מספר תחומים השלובים זה בזה – שיפור וניטור של תהליכי ניהול הסיכונים בחברה, יצירת שקיפות מלאה, הקפדה על כללי האתיקה, לרבות מאבק באירועי שחיתות ושחוד, יצירת מנגנוני פיקוח ובקרה מלאים וברורים, אימוץ נורמות של ממשל תקין. ארגון המאמץ את דפוסי הפעולה בהתאם לאחריות תאגידית, מפרסם מדי שנה דוח מקיף המציג את יעדי הארגון בתחומים השונים ואת תוצאות המדדים המרכזיים התומכים בכך. הדוח מבוקר על ידי ר"ח המאשר את מהימנות הנתונים המדווחים, בדומה לדוחות כספיים.

לאחרונה קיימת מגמה של השקעות בעלות אוריינטציה ל-ESG. מגמה זו מובלת על ידי חברת בלקרוק, חברת ההשקעות הגדולה בעולם, שמנהלת נכסים פיננסיים בסכום של כ-10 טריליון דולר ובעלת השפעה על חברות פיננסיות אחרות בעולם. החברה הקימה מערך שלם המטפל בנושא ה-ESG, ופעם בשנה היא פונה ללקוחותיה ולחברות שבהן היא משקיעה ומתארת את האיומים על הסביבה, המשפיעים גם על עולם ההשקעות.



בלקרוק מפסיקה להשקיע בחברות עסקיות שלא פועלות על מנת להקטין את זיהום הסביבה, ואף מנכ"ל של חברה ציבורית לא רוצה "לפתוח חזית" עם בלקרוק.

בפסגת המילניום של האו"ם בשנת 2000 הוגדרו שמונה יעדים לפיתוח Millennium Development Goals – (MDG) למשך 15 שנים, כלומר עד 2015. יעדים אלה התייחסו להקטנת העוני, להרחבת אפשרויות החינוך, לשוויון בין המינים והעצמת נשים, לבריאות האישה והילד, לקיימות סביבתית, להפחתה באיידס ובמחלות זיהומיות, ולבניית שותפות עולמית לפיתוח. בתום התקופה ולאור ההישגים והאתגרים של יעדים אלה, עלה הצורך בהמשך תהליך לפיתוח יעדים חדשים לתקופה של 15 שנים נוספות, 2015-2030.

בספטמבר 2015 אימצה מדינת ישראל, יחד עם 192 המדינות החברות באו"ם, את ההחלטה ליטול חלק במאמץ להשגת 17 יעדים חדשים של פיתוח בר-קיימא הידועים גם כ-SDGs (Sustainable Development Goals). היעדים עוסקים באתגרים עולמיים בשלושה מישורים – חברה, סביבה וכלכלה, ומייצרים מסגרת רב-מדינתית בעלת שפה משותפת, המגדילה את הסיכוי ליישום אפקטיבי ומדיד של היעדים.

נכון להיום בארץ, חברות ממשלתיות וארגונים עסקיים מפרסמים מיוזמתם דוחות אחריות תאגידית מזה מספר שנים. החברות הממשלתיות הבאות: חברת חשמל, נמל אשדוד, תעשייה אווירית, נתיבי ישראל, מקורות ורפאל – פועלות ומדווחות על פי אחריות תאגידית חברתית. בין החברות הלא ממשלתיות ניתן למצוא את בנק הפועלים, טבע, צים, שטראוס ועוד.

המניעים העיקריים לאימוץ האחריות התאגידית נובעים משלושה גורמים. ראשית, העדפות שוק ניירות הערך –

היקף ההשקעה בחברות המאמצות יוזמות בתחום ה-ESG עולה בקצב מהיר ובהתמדה. שנית, הרגולטורים בארץ ובעולם מרחיבים את מעורבותם בכל הקשור לגילוי ESG בהשקעות (בארץ – רשות החברות הממשלתיות, רשות ניירות ערך). שלישית –

חברות מעדיפות להטמיע כללי ESG בפעילותן במטרה לקבל דירוג גבוה שעשוי להעלות את אטרקטיביות ההשקעה בהן.

דוגמה ליעד סביבתי אפשר למצוא בחברת טבע, שהנפיקה בנובמבר 2021 איגרות חוב צמודות כיעד סביבתי. "טבע" קבעה כי ריבית האג"ח תעלה וסכום הפירעון יגדל אם החברה לא תעמוד ביעד שנקבע. היעד – טבע התחייבה להגדיל את הנגישות של תרופות מתוצרתה במדינות מתפתחות, באמצעות הגדלת מספר התרופות הגנריות שרשומות במדינות אלו ב-150% ובכך להקטין את עלות התרופות במדינות אלה. טבע פעלה להגדלת הנגישות של התרופות לשווקים מתפתחים גם באמצעות תרומות של תרופות. בכך מימשה טבע את עקרונות ESG תוך שיווק עצמי וצבירת נקודות זכות.

אם כן, הגורמים לעיל מייצרים לחברות מניעים תועלתניים: אפשרות לגיוס מניות ואג"ח, קבלת סובסידיה מהמדינה עבור השקעות ירוקות שיוזמת החברה, שיפור דירוג החברה על ידי גופי אנליזה מקובלים ובלתי תלויים כדוגמת בלומברג ועוד, או אפילו הכנה עתידית לרגולציה מרחיבה אפשרית, שכן כיום יותר ויותר גופי פיקוח ורגולציה כבר מעודדים ומעוררים את הצורך להכניס את היבטי ה-ESG במערך השיקולים העסקיים של הארגון.

כפועל יוצא, אימוץ אחריות תאגידית יכול להגדיל את ערך החברה וממילא גם את תדמיתה, דבר שיכול להגדיל את מעגל הלקוחות והרווחיות. זאת

ארגונים המאמצים
עקרונות ESG
ומשקפים אותם
לציבור ניתפסים
כאטרקטיביים

סיכום

ככלל, על החברות להפנים את המסר כי היעד העסקי אומנם חשוב, אך אל להן להזניח את תחומי הסביבה, החברה והאחריות התאגידית.

ההתעניינות סביב אחריות חברתית תאגידית, ובפרט התמיכה של ארגונים ומשקיעים בנושא, הולכות וגוברות.

עוד ועוד חברות מבינות כי חשוב גם ליצור ערך לחברה ולא להתמקד רק בשורת הרווח.

אחריות תאגידית מהווה שינוי מרענן משמעותי בעת החדשה ומשפיעה לטובה הן על היחס של הלקוחות לארגון והן על שביעות הרצון של העובדים המשתייכים לארגון. זוהי תפיסת עולם שיכולה להביא להצלחה עסקית, תוך הטמעת שיקולים סביבתיים, חברתיים ושיקולי ממשל תאגידי נאותים.

רצוי שארגונים רבים ישקיעו לטובת הסביבה והחברה. במצב כזה תעלה הסבירות לקבלת תרומה כלכלית ועליית ערך של החברות, יחד עם תרומה לקהילה ולאיכות הסביבה.

לשם כך רצוי שנפנים את חשיבות הנושא ונגביר את ההשקעות בכיוון הרצוי. אומנם ייתכן שבטווח הקצר נקטין את הרווחיות, אך ישנה סבירות שניצור מנוף עסקי איתן לצמיחה עתידית, חברתית וכלכלית.

ניהול הסיכונים של הארגון צריך לקחת בחשבון את מכלול הגורמים העשויים להשפיע על תהליכים חברתיים, כגון סיכונים המתייחסים לפן האנושי, למשל סיכון של אפליה על רקע מין, גיל, מצב משפחתי או מאפיין אחר. במקרה זה על הארגון ליצור תרבות הכלה במטרה להגן על זכויות אדם ועל שוויון הזדמנויות. לחילופין, גם בנושא רווחת הצוות קיים סיכון, ונדרש לפתור אותו באמצעות הפעלת פלטפורמות רווחה שונות, לרבות תמרוץ עובדים.

ועוד, ארגונים המאמצים עקרונות ESG ומשקפים אותם לציבור נתפסים כאטרקטיביים מצד המשקיעים, כך שלצד התשואה הכלכלית מתווספת תשואה חברתית וסביבתית.

באשר לרגולציה בישראל: רשות החברות הממשלתיות הכריזה בינואר 2019 כי בכוונתה לקדם בקרב החברות הממשלתיות תוכניות "ערך משותף", ובחודש מאי באותה שנה עברה ליישום התוכנית והורתה לחברות לדון בתוכניות בעלות ערך משותף, תוך שילוב בין המטרות העסקיות והכלכליות של החברה ובין התועלת הערכית שהיא מייצרת – לאומית, חברתית או סביבתית.

באפריל 2021, לאור ההתעניינות הגוברת של משקיעים בשוקי הון בעולם בתחום ESG, פרסמה הרשות לניירות ערך בישראל מתווה מוצע לגילוי אודות האחריות התאגידית וסיכונים ESG. מתווה זה הוגדר כהמלצה ולא כחובה. בין היתר, מטרת המתווה היא להוות בסיס להטמעת תחום האחריות התאגידית בקרב התאגידים המדווחים, מתוך הנחה כי אימוץ הכללים המוצעים במתווה ופרסום דוח אחריות תאגידית שנתי עשויים לסייע למשקיעים המתעניינים בהיבטי ESG.

בגילוי זה המליצה הרשות על פרסום באינטרנט של דוח אחריות תאגידית שנתי לציבור המשקיעים, עריכת דוחות על בסיס קריטריונים בינלאומיים מקובלים וניסוחם בשפה האנגלית, ותמיכה בתאגידים שבחרו לפרסם דוח אחריות תאגידית שנתי באמצעות קיום מערך הדרכות וסדנאות מקצועיות לנציגי תאגידים אלו. בבסיס המתווה עמדה ההנחה כי השקעות אחראיות ובעלות שקיפות ייטיבו עם התאגידים המדווחים בטווח הארוך ויגדילו אפשרויות למשקיעים בינלאומיים, והתאגידים יזכו לדירוג משופר מצד חברות דירוג המדרגות תאגידים על בסיס נתוני ESG.



האתר לשירותכם
WWW.THEIIA.ORG.IL

מהיום אפשר להוריד את כתבי העת גם כקבצי PDF לקריאה נוחה במחשב ובטלפון

הייתם בכנס או בהשתלמות ורוצים את המצגת? בעמוד אירועי וכנסים העבר תוכלו למצוא את כל המצגות

רשימת הבלוגים הורחבה וכוללת מדור חדשנות - מזיזים את הגבינה, מדור מחקרים, מדור ביקורת על ספרים ועוד

עמוד מידע מקצועי התחדש במנוע חיפוש המאפשר איתור מידע לפי נושא, לפי גיליון כתב עת, לפי מילות מפתח ועוד



ביקורת ESG היא פופולרית או הכרחית?

מאת:

רונית בירן | רו"ח, CRMA, דירקטורית,
מרצה, יועצת, מבקרת פנימית
ראשית לשעבר קבוצת שו"ב ומנורה
מבטחים, חברת ועדת ביקורת בלשכת
המבקרים הפנימיים IIA ישראל

חדשות ומגמות

התחממות גלובלית, מודעות חברתית, עלייה בהגשת תביעות ייצוגיות ונגזרות לעבירות בתחום הממשל התאגידי, התעוררות החקיקה בעולם ואפילו בישראל להגברת אחריות הארגונים לדיווח אחריות תאגידית, כל אלה מעלים את השיח בגופים פוליטיים, בתקשורת ובקרב הציבור בנושא ESG.

נושאים אלו נבדקים על ידי מבקרים פנימיים בהיבטי ציות לחוק ולנוהלי הארגון (ביקורות בתחום ממשל תאגידי, משאבי אנוש ועמידה בחוקי הסביבה לארגונים הכפופים לחוקים אלו).

השאלה היא האם לא הגיע הזמן שנקדיש לכך התייחסות מעבר לציות? האם מקומם של סיכוני ESG הם רק בשיח הארגוני, או שמא מדובר בסיכונים רלוונטיים שמצדיקים התייחסות של הביקורת?

האם כדאי לנו לכלול את הנושא בתוכנית הביקורת מכיוון שהתחום "חם" וכולם מדברים על זה? או מפני שגם אם הארגון דירג את הנושא כנמוך עד בינוני, זרקור הביקורת ייתן דחיפה גדולה יותר ליישום

ולא רק שימוש במילים "ירוקות" ללא בסיס ממשי? להיות קיימותי זה לא רק לערוך רשימת צעדים של מה כן לעשות ומה לא לעשות, אלא דרך חיים שיש להשריש בכל התנהלות הארגון, בתרבות הארגונית שלו, בשיח שלו ובדרכי פעולותיו.

חדשות ומגמות

אג'נדה ארוכת טווח

השקעות אחריות הן השקעות המתחשבות ברווחה החברתית הכוללת בנוסף על שיקולי הרווח הכלכלי. משקיעים בעלי אחריות חברתית מעודדים כללי ממשל תאגידי שתומכים בשמירה על איכות הסביבה, הגנה על ציבור הצרכנים, שמירה על זכויות אדם ושמירה על המגוון הביולוגי.

התחומים שבהם מתמקדות "השקעות אחריות" הם שמירה על הסביבה, צדק חברתי וממשל תאגידי. השקעות אחריות הופכות בהדרגה במאה ה-21 לכלי משמעותי בידי מוסדות פיננסים לבחינת הרכב תיקי ההשקעות שלהם. אולם לא מדובר בנושא חדש אלא רק במילה נרדפת לקיימות, המורכבת משתי מילים שפירושן "היכולת לשמר".

עד כמה הנושא לא חדש? כבר בשנת 1987 טבעה ועדת ברונטלנד של האו"ם את ההגדרה המצוטטת ביותר לקיימות ולפיתוח בר קיימא: "פיתוח בר קיימא הוא פיתוח העונה על צורכי ההווה בלי לפגוע ביכולתם של הדורות הבאים לענות על הצרכים שלהם." כלומר, חיו ותנו לחיות.

בספטמבר 2015 אימצו מדינות העולם, ובהן ישראל, את "אג'נדה 2030 לפיתוח בר קיימא" של האו"ם. האג'נדה כוללת תוכנית פעולה המורכבת מ-17 יעדים שנדרש להטמיע במדינות החברות במטרה להוביל להתפתחות עולמית בת קיימא עד 2030, והם מכונים Sustainable Development Goals – SDGs. ראה פירוט היעדים בעמוד 7 "הגדרות, מונחים ומסגרות ב-ESG".

אם כן, מדוע מדברים על הנושא כבר מעל 30 שנה אבל נעשה כה מעט?

האם זה מפני שכולם מודעים לקיום הבעיה אבל סומכים על אחרים שיתנסו בפתרון ואולי גם על הרגולציה שתחייב בנקיטת צעדים ואז יהיה יותר פשוט לקבל החלטות?

ב-31.10.21 נפתחה ועידת האקלים של האו"ם בגלזגו, ומנהיגי העולם נדרשו להציע פתרונות מעשיים למשבר האקלים המחרף. מדינות רבות ובהן ישראל הציבו יעדים לאיפוס פליטות גזי חממה עד 2050, אך לא לכולן יש תוכנית מוחשית למימוש עתידי של ההצהרות. יתרה מזאת, מדינות מפתח כמו הודו וסין, שלהן יש השפעה גדולה יותר על משבר האקלים, התחייבו לאיפוס פליטות עד 2070 ו-2060 בהתאמה.

ד"ר עמיר גבעתי, מומחה לאקלים, התייחס להצהרות הוועידה והדגיש: "המדינות הגדולות צריכות להבין שאי אפשר יותר לחכות, לא מדובר בתיאוריה – זה כאן ועכשיו". נשמעו גם טענות שהתחייבויות אלו הן יותר "מס שפתיים" מאשר הצהרת כוונות אמיתית. (ראה פירוט על משבר האקלים במאמרו של עמיר גבעתי בעמוד 52 בגיליון).

מהיכן תצמח הישועה?

לאור ההתחייבויות ארוכות הטווח של המדינות, נשאלת השאלה האם ניתן לסמוך רק עליהן שיטפלו בבעיה? האם אפשר ליישם ערכים אלו לא רק ברמת מדינה והאדם הבודד אלא ברמת כל ארגון?

ואולי תצמח הישועה מהגופים ה פיננסיים? יש הרבה צעדים שגופים אלה יכולים לנקוט כדי לסייע, החל מהשקעה בתשתיות, דרך סיוע למדינות מתפתחות שללא המדינות העשירות לא יוכלו להצטרף לשינוי, ועד למשיכת השקעות מדלקים מאובנים לטובת

אנרגיה נקייה, השקעות אחריות המעודדות יציאה של נורמות עסקיות המיטיבות עם הסביבה והחברה, ועוד.

יש לציין שגופי ההשקעה שנושאים את דגל ה-ESG אינם בהכרח יפי נפש או אלטראיסטים, אלא פשוט מבינים שהמשקיעים שינו את הכללים ולכן מצייתים לכללי השוק החדשים.

גופים בעולם שרוצים לגייס כסף בשוק הציבורי ואינם יכולים לענות בפשטות ובבהירות על השאלה מה דירוג או איכות ה-ESG שלהם, לא יוכלו בעתיד הקרוב ליהנות מזרמי השקעות משמעותיים, אלא אם ישנו את האופן שבו הם מתייחסים לנושאים האלה שחשובים למשקיעים.

גופים בעולם
שרוצים לגייס כסף
בשוק הציבורי

ואינם יכולים לענות
בפשטות ובבהירות

על השאלה מה דירוג

או איכות ה-ESG

שלהם, לא יוכלו

בעתיד הקרוב ליהנות

מזרמי השקעות

משמעותיים

לצד צעדים אלו, גם הרגולציה מתחילה להרים את הראש:

• רשות ניירות ערך פרסמה באפריל 2021 קריאה לכלל התאגידים המדווחים שניירות הערך שלהם נסחרים בבורסה, שעליהם לפרסם לציבור המשקיעים ולשאר מחזיקי העניין דוח אחריות תאגידית שנתי וולונטרי, על בסיס קריטריונים בינלאומיים מקובלים כגון GRI או SASB.

• המפקח על הבנקים פרסם באוגוסט 2021 הוראות בדבר גילוי לציבור על היבטי סביבה, חברה וממשל (ESG) שייכנסו לתוקף החל מיוני 2022.

• רשות שוק ההון, ביטוח וחיסכון פרסמה ב-18.11.21 חוזר הקובע כי במסגרת מדיניות ההשקעה הכוללת שנקבעת על ידי ועדת השקעות של משקיע מוסדי, תיקבע מדיניות השקעה ביחס לשיקולי ESG הרלוונטיים לביצועי תיק ההשקעות ועשויים להשפיע עליהם. בנוסף, משקיע מוסדי יפרט במסגרת המדיניות שהוא מפרסם מהם השיקולים הסביבתיים, החברתיים ושיקולי הממשל התאגידי הנשקלים על ידו במסגרת ניהול ההשקעות ואת הסיכונים המתפתחים הנוגעים לשיקולים אלו. גם חוזר זה ייכנס לתוקף ב-1.7.2022.

הדיווחים לעיל נועדו לעודד את השקיפות ובחינת המשקיעים בחברות אחראיות, ויקדמו את התפתחות השוק ההון הישראלי לשווקים בעולם.

האם ניתן להסתפק בכך?

עד היום, עיקר מאמצי הארגונים הופנו לעמידה בדרישות החוק והרגולציה, כגון דרישות החוק לרישוי עסקי, חוקים להגנת הסביבה, חוקי החברות ליישום ממשל תאגידי, דיני עבודה, נגישות וכדומה.

מטבע הדברים, חברות שפעילויות הליבה

שלהן יותר מזהמות או משליכות על איכות הסביבה, שמו דגש רב יותר על סיכוני הסביבה ועל קיום מדיניות בת קיימא. ברוב החברות שרחוקות מתחומים אלו, שיח הקיימות כמעט אינו מורגש והתחום לא נבדק על ידי המבקר הפנימי.

אחריות המבקר הפנימי ביישום ESG

לצורך כתיבת המאמר פניתי למספר מבקרים פנימיים ראשיים בגופים מובילים במשק ושאלתי אם ערכו ביקורת בנושא ESG או מתכננים לבצע ביקורת בנושא בשנה הקרובה. קיבלתי מכולם תשובה שלילית לשאלה אם בוצעה ביקורת בתחום, ותשובה חיובית לכוונה לכלול ביקורת בתחום בתוכנית

פניתי למספר מבקרים פנימיים ראשיים בגופים מובילים במשק וקיבלתי מכולם תשובה שלילית לשאלה אם בוצעה ביקורת בתחום

עבודת הביקורת לשנת 2022. ניתן להסיק מכך שגם המבקרים הפנימיים מחכים להתייחסות קונקרטית ורחבה יותר מצד הרגולציה לפני שמתחילים ביקורת בנושא.

הסיבות שנמנו להכללת הנושא בביקורת בשנה הבאה היו עליית המודעות, בין היתר בעקבות התגברות הפרסומים בעיתונות, וכן ההכרזות של המפקח על הבנקים ושל הפיקוח על הביטוח שבשנה הבאה תפורסם רגולציה בנושא.

נכון, יישום ESG כדרך חיים בכל פעילויות הארגון כרוך בעלויות, אבל המתנה וציפייה שאחרים ינקטו צעדים

בנידון לא פוטרות אותנו מאחריות. למבקרים הפנימיים יש השפעה על החברה, למילה הכתובה יש כוח. לכן מן הראוי שאנחנו נעזור לכוון את החברה ליישם ערכים של קיימות, דבר שיועיל לחברה ולכל מחזיקי העניין שלה, בין אם מדובר על עובדים, ספקים, בעלי מניות ולקוחות, ובין אם מדובר על מיתוג החברה וחיזוק המוניטין שלה.



טיפים לביצוע ביקורת ESG

הרבה ארגונים חורטים על דגלם את ערכי ה-ESG, אך יישום ערכים אלו פחות נבדק על ידי המבקר הפנימי.

בבואו לבחון נושא זה, המבקר צריך בראש ובראשונה לוודא שבארגון קיימת מדיניות קיימות, ולאחר מכן את נאותות יישומה. כלומר, שעקרונות הקיימות מתורגמים לנהלים ולהנחיות עבודה שיטתית בכל סוגי פעילויות הארגון ובכל תהליכי העבודה, וכן בדרך שבה מתנהלים מול לקוחות/ספקים ומחזיקי עניין אחרים.

כדי שארגון יצליח בהטמעת קיימות, חשוב למפות נושאים אלו בכל תתי תהליכי העבודה ולעדכן את הנהלים הקיימים, כך שיענו

להלן מספר טיפים לדוגמה לביצוע ביקורת בנושא ESG בכל אחד מהמדדים:

נושאים סביבתיים

בחינה עד כמה הארגון מודע ופועל לשמירה על איכות הסביבה. הכוונה כאן לא רק לפעילות המשרדית של החברה, אלא גם לפעילות המהותית יותר בחברות שיש לפעילותן השפעה על איכות הסביבה וגם בחברות פיננסיות המנטרות פעילות השקעות אחראיות. בין היתר, המבקר יבדוק:

• האם אומץ סטנדרט גילוי ושקיפות בדיווח אחריות חברתית של נושאי אקלים והגדלת התייעלות אנרגטית? (לדוגמה, צמצום פליטות מזהמים לאוויר, השפעות על מגוון ביולוגי, צמצום צריכת מים, שימוש אחראי בחומרים מסוכנים, ניטור קרינה, רעש, שימוש בחומרי גלם המזיקים פחות לסביבה, טיפול אחראי ומבוקר בפסולת, מיחזור והשבה של פסולת לתהליך העבודה, ויצירת פתרונות עסקיים בתחום שינוי האקלים).

DID YOU KNOW?

על פי נתוני המשרד להגנת הסביבה, הנייר והקרטון מהווים כרבע מסך משקל הפסולת המיוצרת בישראל וכ-29% מנפחה, וצריכת הנייר השנתית בארץ עומדת על כמיליון טונות בשנה

• האם ננקטו צעדים להקטנת טביעת הרגל הפחמנית בכל פעילויות הארגון?

• האם הוגדרו אמצעים למיחזור פסולת ומעבר לשימוש בחומרים מתכלים או ממוחזרים?

• האם ננקטו צעדים להפחתת שימוש במשאבים מזהמים אפילו בעבודה משרדית? לדוגמה, הקטנת הפגיעה ביערות על ידי צמצום שימוש בנייר. הדבר צריך להיעשות החל מרמת הדירקטוריון – העדפה של שליחת דוחות דיגיטליים לשיבות הדירקטוריון על פני דוחות מודפסים.

קביעת כלי מדידה ויעדים לפליטת גזי חממה

ניטור, כימות ואיסוף נתונים המשפיעים על פליטת גזי חממה

מיפוי גורמים מרכזיים לפליטת גזי חממה

נושאים חברתיים

מיפוי ובחינת הנושאים שבהם יש לארגון ההשפעה על החברה, כגון קידום בריאות ובריאות הציבור, הגדלת המגוון התעסוקתי, שוויון הזדמנויות, אימוץ של סטנדרט גבוה ביחסי עובד-מעביד, תנאי העובדים, נגישות, שמירה על קהילות מקומיות והגנה על זכויות האדם והעובד, שוויון חברתי ומגדרי, בחירת שותפים וספקים המיישמים ערכי קיימות ועוד.

תנועת Me Too טלטלה את עולם העסקים עם הדחת בכירים וחשיפת מטרדים, וכיום ארגונים נמצאים תחת לחץ גובר לשנות את היחס שנשים מקבלות בעבודה. גם תנועת (Black Lives Matter) BLM משפיעה על ארגונים בעולם לתת דגש רב יותר על שוויון חברתי ומיגור גזענות. אין ספק שלחץ חברתי ישפיע גם על חיזוק התרבות הארגונית בתחום החברתי.



ממשל תאגידי

בחינת משילות החברה והבקרה על פעילותה. ניתן לבחון בין היתר את הנושאים הבאים: ניהול הסיכונים בחברה, תגמול לנושאי משרה, עסקאות עם בעלי עניין, אתיקה בעסקים,

לסיכום

אנחנו נמצאים בעידן שבו חברות עסקיות המבקשות למקסם את הרווחים שלהן מבינות שהדבר לא יכול לבוא על חשבון רווחתם של אחרים: פגיעה באיכות הסביבה ובזכויות אדם, ניצול עובדים בשכר ותנאים נמוכים, חוסר הגינות מסחרית, כיפוף הוראות החוק, יחס לא הוגן לשותפים, לספקים וללקוחות וכדומה. ההתפתחות המואצת של האינטרנט והרשתות החברתיות הביאה למצב שבו התנהגותן של חברות חשובה לעיני כול, ומידע על עשייתן מתגלה ומתפשט במהירות הבזק. כיום הרבה יותר קשה להסתיר התנהגות לא נאותה. מחקרים מצביעים על מגמה ברורה שלפיה עובדים מדור ה-Z מצפים להתנהגות נאותה של הארגונים שבהם הם מועסקים. הם לא מסתפקים רק בשכר אלא גם רוצים לחוש גאווה ושייכות לחברה ערכית שדוגלת באחריות חברתית. הדרישה של רשויות לשקיפות, דיווח ומדידה של ערכי ה-ESG, מאפשרת לתת

JOIN US NOW

יש לכם שאלה? שאלו אותנו ברשת



הקבוצה פתוחה לכל המבקרים הפנימיים



הזדמנות להכיר את החברים הבכירים והצעירים מקרוב

הצטרפו לקבוצות דיון בפייסבוק

הזדמנות להתייעץ עם קולגות מארגונים אחרים



איומים חיצוניים - חיה מסוג אחר

איומים חיצוניים יכולים להופיע בדמות אירועי קיצון או כהליכים מתפתחים. למשל, משבר האקלים מייצר איומים מתפתחים כמו תהליכי מדבור (התפשטות של מדבריות) או עליית פני הים, לצד אירועי קיצון דוגמת הצפות ושריפות.

אחת הדרכים הנוחות והיעילות לסווג ולזהות איומים חיצוניים (איומי קיצון ואיומים מתפתחים), היא באמצעות החלוקה המקובלת לשש משפחות של תופעות ומגמות גאו-אסטרטגיות, הידועות בראשי התיבות PESTEL:

Political	Environmental	Social	Technological	Economic	Legal
איומים פוליטיים יכולים לנבוע משינויי מדיניות כלכלית (דוגמת מיסוי או חוקי עבודה), משינויים במצב היציבות הפוליטית (ברמה הלאומית, האזורית והבינלאומית), משינויים במדיניות סחר החוץ (דוגמת מכסים, ניתוק יחסים בין מדינות), או כתוצאה ממשברים ביטחוניים וצבאיים.	אסונות טבע, אסונות בריאותיים (דוגמת מגפות) ונזקי משבר האקלים יכולים להסב פגיעה חמורה לארגונים, כפי שנוכחנו לדעת בשנתיים האחרונות בעקבות התפשטות של מגפת הקורונה ושורה של אסונות טבע שתדירותם גוברת בעקבות ההתחממות העולמית.	איומים חברתיים יכולים לנבוע ממגמות בחברה, דוגמת העדפות תרבותיות חדשות, השתנות של שוק העבודה, או שינויים בהרגלי הצריכה. מחאת הקוטג' ב-2011 היא דוגמה בולטת למגמה כלכלית-חברתית שהתפתחה לכדי איום על חברות בתעשיית המזון.	באיומים טכנולוגיים הכוונה אינה רק לאיומי סייבר ופגיעה בתשתיות דיגיטליות, אלא גם לחדשנות משבשת (Disruptive innovation), כלומר חידושים טכנולוגיים שיכולים להוליד מוצרים, שירותים ומודלים עסקיים חדשים שמשנים את השוק (השפעות המדיה החברתית על עולם הפרסום, השפעת Ebay ואמאזון על דפוסי הקנייה, השפעת המודל העסקי של Uber על שוק המוניות ועוד).	איומים כלכליים יכולים לנבוע מתמורות מקרו-כלכליות דוגמת שינויים בשיעורי צמיחה, אינפלציה, אבטלה, ריבית, וכדומה (לדוגמה, משבר הסאב-פריים של 2008).	סיכוני רגולציה וחקיקה יכולים לחשוף ארגונים לאיומים משפטיים של אי ציות וחשיפה לתביעות, אם לא ייערכו אליהם בזמן. אין הכוונה להנחיות מחייבות קיימות (שכן אלו מטופלות במסגרת תהליכי בקרה וציות שהארגון אמור להכיר וליישם), אלא לטרנדים, רעיונות והתפתחויות שניתן להעריך כי יתורגמו בהמשך להנחיות מחייבות. למשל, סביר להניח כי האיום הגובר של תקיפות סייבר יעמיק רגולציות והנחיות המחייבות בתחומי ההגנה בסייבר, אבטחת המידע והגנת הפרטיות.

ברבורים שחורים וחיות אחרות

על סיכונים מתפתחים, איומים חיצוניים ואסטרטגיות לניהולם

מטאפורה זו מתאימה גם לתיאור המצב הכללי של אופן ההתמודדות של ארגונים עם איומים חיצוניים המאיימים עליהם. עבור ניהול סיכונים פנימיים (כגון סיכונים תפעוליים, מעילות והונאות, או אי ציות לרגולציה), עומדים כיום לרשותם של ארגונים כלים טובים תחת המסגרת של ניהול סיכונים ארגוני (ERM). לעומת זאת, אין כיום הנחיות רגולטוריות מחייבות ואין מנגנונים מסודרים לניהול איומים חיצוניים. במידה רבה, הפער הזה קשור באופי המתעתע והמורכב של איומים חיצוניים, שמקשה להבנים ולטפל בהם.

הפער הופך למשמעותי יותר בשנים האחרונות, מכיוון שתכיפות הופעתם של איומים חיצוניים הולכת ועולה. תהליכי הגלובליזציה בעשורים האחרונים הובילו לכך ש"הכול קשור בכול" - חסמים ובידולים בין מדינות

סדרת ספרי הפנטזיה "שיר של אש ושל קרח", שעובדה לסדרה הטלוויזיונית המפורסמת משחקי הכס, היא אלגוריה לסכנה שמציב משבר האקלים לעתיד האנושות. "החורף מגיע" עם צבא המתים שמאיים להחרב את עולם בני האדם, בעוד אלו עסוקים ביריבויות פנימיות בין מנהיגים ומשפחות על יוקרה, ממון, שליטה וטריטוריה. יותר מהצגת הסכנה של משבר האקלים, הסדרה מביטה את הקושי של בני האדם לעשות את הדרוש כדי להתמודד עם הסכנה הקיומית הזו, גם כשהיא מידפקת על דלתם.

מאת:

שרון ויטקובסקי טביב | ר"ח, MA, CIA, CRMA - שותפה, ראש חטיבת ממשל תאגידי ורגולציה, BDO סגנית נשיא, דירקטורית ועורכת כתב-העת של לשכת המבקרים הפנימיים - IIA Israel

ד"ר עופר גוטרמן | מנהל יחידת מודיעין, מחקר ומגמות, BDO

תרנגול ההודו ובת היענה -
אסטרטגיות כושלות לטיפול בברבורים שחורים

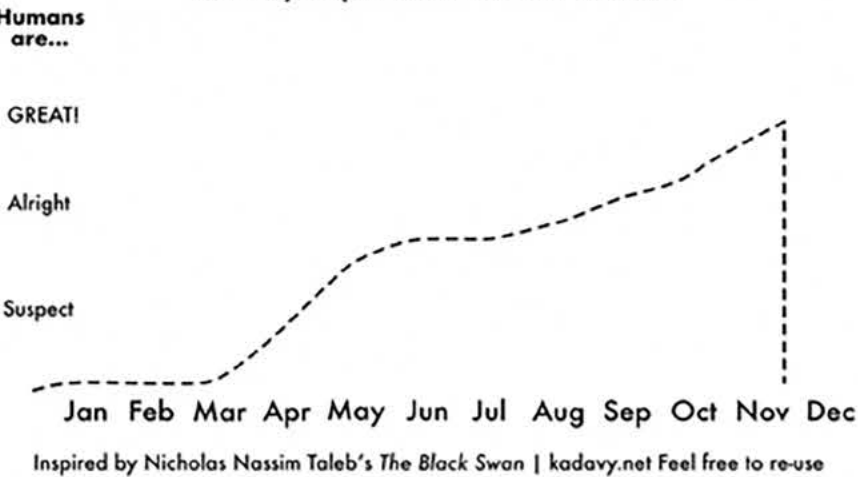
מאז פרסום ספרו רב המכר ורב ההשפעה של נסים טאלב, "הברבור השחור", הפך המושג לשם נרדף לאיומים חיצוניים מפתיעים ודרמטיים בהשפעתם. טאלב מסביר כי עוצמת ההפתעה והנזק של הברבורים השחורים נובעת מהאשליה כי אנו יכולים לחזות את הופעתם. אנו בונים נרטיב של סיבתיות שהובילה כביכול להתרחשותם, אך אין זו אלא רציונליזציה בדיעבד, והיא גורמת לנו לדבוק באשליה שנוכל לחזות את הסתברות הופעתם של הברבורים השחורים בעתיד, אם רק נלמד מהעבר ונשפר את יכולות החיזוי שלנו.

טאלב המחיש את אשליית החיזוי באמצעות משל תרנגול ההודו. התרנגול נהנה מחיים נוחים בחווה ומקבל מדי יום אוכל מידיו של החוואי. ככל שעוברים הימים עולה מידת ביטחונו בכוונותיו הטובות של החוואי, שכן הוא מקבל עוד ועוד עדויות ליחסו החיובי כלפיו. אולם כעבור מספר חודשים מגיע חג ההודיה, והתרנגול נשחט ומוגש בארוחת החג. הטעות של תרנגול ההודו נבעה מכך שניתח את מצבו באמצעות חשיבה לינארית וסטטיסטית המסתמכת על עדויות מן העבר, אך אלו אינם רלוונטיים לחיזוי האירוע שהוביל למותו.

איומי העתיד מתרחשים כתוצאה מאקראיות וצירופי נסיבות שבאופן מעשי איננו יכולים לחזות מראש או להעניק סבירויות להתרחשותן.



A Turkey's Opinion of Humans Across Time



Inspired by Nicholas Nassim Taleb's The Black Swan | kadavy.net Feel free to re-use

מקור אחר לכשלי התמודדות עם איומים חיצוניים נובע ממה שניתן לזכור גישת בת היענה, המתאפיינת בהתעלמות מהאיומים ומהצורך לטפל בהם. ארגונים רבים אינם מקפידים לקיים מנגנונים מסודרים ושיטתיים למעקב וניתוח של אירועים, התפתחויות ומגמות בסביבתם החיצונית, אף שביכולתם לסרוק ולאתר איומים מתקרבים (כמו גם הזדמנויות חדשות). לעיתים, איומים משמעותיים אינם מטופלים בשל קושי מנטלי להכיל אותם או חוסר אמונה ביכולת להתמודד עימם, מה שמפעיל מנגנוני הדחקה דוגמת האמונה כי "לי זה לא יקרה". במקרים אחרים, איומים אינם מטופלים בשל גישה של אחריות מצמצמת ("זה לא באחריותי"), במיוחד בתרבות ארגונית שמודדת רק הצלחות בטווח הזמן הקצר.

לעומת הגישות הבעייתיות הללו להתמודדות עם איומים חיצוניים, ניתן להציע מסגרת התמודדות אחרת ויעילה, המשלבת בין שתי אסטרטגיות משלימות:

בניית תוכניות חוסן מול איומים חיצוניים ראשיים שהארגון מזהה ומגדיר.



במקביל, פיתוח תרבות אג'ילית וחסינה, שתסייע לארגון להתכונן מבעוד מועד להתאושש מברבורים שחורים שיפתיעו אותו.

טיפול בקרנפים האפורים
של הארגון
תוכניות חוסן כמענה לאיומי ייחוס

אומנם, כפי שהסביר טאלב, איננו יכולים לחזות באופן מלא ומדויק את כל האיומים העתידיים ואת אופי ומועד התרחשותם, אך אנו בהחלט יכולים לסמן ולהגדיר חלק חשוב מתוכם. אלו הם "הקרנפים האפורים" (מושג שטבעה מישל ווקר) - איומים מהותיים שאם לא נסיט את מבטנו מהם כיום, נוכל לזהות על נקלה כי הם שועטים לעברנו כמו קרנפים.

את "הקרנפים האפורים" ניתן לנהל באמצעות תוכניות חוסן, הכוללות חמישה שלבים של גיבוש והוצאה לפועל:

מיפוי	סינון	אפיון	תכנון	ביצוע
יצירה של רשימה רחבה ו'שטוחה' של קשת האיומים החיצוניים (אין צורך לדרג סבירויות).	ניפוי איומים מהותיים שהארגון ערוך אליהם וניפוי איומים שוליים. הרשימה שנותרת מהווה את איומי הייחוס של הארגון.	בניית תמונה מפורטת על כל אחד מאיומי הייחוס (האיומים שנותרת לאחר שלב הסינון): מאפיינים ותרחיש של אופן התממשות האיום.	גיבוש תרחישי ייחוס - קביעה ניהולית של תרחיש חמור-סביר של אופן התממשות האיום, כדי לשמש בסיס ברור לתכנון; ועל בסיס זה - בניית תוכניות חוסן, לטיפול מערכתי בכל היבטי בניית המוכנות להתמודדות עם האיום	אין הכוונה להוצאת תוכניות החוסן והמוכנות לפועל, אלא לעצם העיסוק השיטתי, בזמן שגרה, במימוש של תוכנית עבודה לבניית המוכנות שהוגדרה בתוכנית החוסן.
שינויים בשוק העבודה המובילים לאתגר בתחום ההון האנושי; אסונות טבע ובריאות; מלחמה; כניסת טכנולוגיות חדשות; נזקי התחממות גלובלית, משבר כלכלי, ירידות/עלויות מחירים, מגמה רגולטורית מגבילה...	הון אנושי: תיאור מאפייני האיום דוגמת ביקוש יורד למקצועות בענף, ירידת איכות במאתר כוח האדם, תחרות גוברת על כוח אדם מול המתחרים, וכדומה. פירוט סיכונים אלו גם תוך התייחסות להיבטים כמותניים (למשל, קצב הירידה בביקושים).	הון אנושי: תיאור מאפייני האיום דוגמת ביקוש יורד למקצועות בענף, ירידת איכות במאתר כוח האדם, תחרות גוברת על כוח אדם מול המתחרים, וכדומה. פירוט סיכונים אלו גם תוך התייחסות להיבטים כמותניים (למשל, קצב הירידה בביקושים).	תוכנית חוסן: גיבוש תוכנית אסטרטגית שתיתן מענה מערכתי לכל שרשרת הערך של ניהול ההון האנושי (מיון וגיוס, קליטה, שימור וכו').	דוגמא: תרחיש ייחוס: ירידה של 25% במאתר לגיוס בחמש השנים הקרובות, ירידה של 15% בכשירויות היסוד של כוח האדם המגויס, וכדומה.

פיתוח תרבות ארגונית אג'ילית שיודעת להתאושש מברבורים שחורים מפתיעים

טיפול בקרנפים האפורים של הארגון עדיין משאיר את הארגון חשוף לפגיעתם של איומים אחרים שהוא לא זיהה ואליהם לא נערך. ארגונים צריכים לפעול תחת הנחת עבודה בסיסית שלפיה הם יופתעו מברבורים שחורים. אולם כיצד עליהם להיערך למה שהם לא יודעים שהם לא יודעים?

כיוון המענה אינו יכול להגיע מתוכנית חוסן ספציפית, אלא מפיתוח אג'יליות ארגונית בסיסית. מדובר במסע ארוך ומורכב שחוצה את הארגון לאורכו ולרוחבו, ונוגע בתרבות, בקודים ובתהליכי העבודה. זהו מסע לא פשוט, אך בכוחו להכין את הארגון להתמודד באופן טוב יותר עם אסונות מפתיעים שפוקדים אותו, ולהקנות לו את הכלים להתאושש במהירות ואף למנף את המשבר כהזדמנות לצמיחה.

פיתוח יכולות בסיסיות להתאוששות מהפתעות ברבור שחור, מחייב להטמיע מספר ערכים, מנגנונים ואסטרטגיות פעולה בארגון:

למידה חיצונית ("סריקת האופק"): כדי לזהות איומים (וגם הזדמנויות) בהקדם האפשרי, על ארגונים לדאוג להפנות את מבטם גם כלפי חוץ, ולעסוק באופן שיטתי בסריקה של הענף והשוק שבו הם פועלים, של הסביבה העסקית הרחבה יותר, ואף של מגמות גאו-אסטרטגיות רחבות.

התנסויות בחדשנות: עיסוק בחדשנות, שמנביט כיווני פעולה חדשים של הארגון, מבטיח לא רק יצירה של מנועי צמיחה עבור הארגון, אלא גם פותח עבורו אופציות חדשות במקרה שתהליכי העבודה והמודלים העסקיים הנוכחיים שלו נפגעים באירוע קיצון או מאבדים רלוונטיות כתוצאה מאיום

מתפתח. התנסות בחדשנות מחייבת הקצאת משאבים של זמן, כסף וכוח אדם, אך לא פחות חשוב מכך – ההנהלה נדרשת להעביר מסר ברור שמעודד רוח של יזמות תוך נכונות לשלם על כך מחירים, ולהתייחס לטעויות ולכישלונות כמקורות ללמידה ולא כסיבות לענישה.

העצמת עובדים: רגעי משבר מתאפיינים בצורך לקבל החלטות מהירות ורבות בתנאי אי ודאות חריפה. במצבים כאלו שליטה ריכוזית בכל תהליכי קבלת ההחלטות אינה מספיקה ולעיתים אף תהיה בעוכריו של הארגון. מי שיכול לא פעם "להציל את המצב" הם דרגי ניהול נמוכים ודרג העובדים בארגון, שיפעלו מעבר לתחומי אחריותם הישירה, יגלו תושייה ויפגינו יוזמה גם תוך חריגה מהנהלים ומתהליכי העבודה המקובלים. כדי לצפות להתנהגות שכזו מעובדי הארגון במצבי משבר, צריך להנהיג גם בשגרה תרבות ארגונית פתוחה ומעצמה, שמעניקה לעובדים סמכויות, משתפת אותם במידע, מאפשרת להם להשמיע ביקורת כלפי מעלה, ומעודדת אותם ליטול אחריות ולגלות עצמאות ויוזמה, תוך סובלנות לטעויות שנעשו בתום לב ומתוך חתירה לקידום טובתו של הארגון.

הטמעת מנגנוני יתירות ופיזור סיכונים: ארגונים מקדשים תהליכי ייעול ואופטימיזציה, כעקרונות חשובים לשיפור ביצועים, אך ברגעי משבר הם עלולים לחשוף את הארגון לפערים במשאבים הדרושים לצלוח את המשבר. שמירה על עתודות (פיננסיות ואחרות), הקפדה על גיבויים (לא רק של מאגרי מידע) ואף יצירת כפילויות בתשתיות מסוימות, הן דוגמאות לרשתות ביטחון ליום סגריר, ועל הארגון למצוא את שביל הזהב בין לבין שיקולי היעילות.

רגעי משבר

מתאפיינים בצורך

לקבל החלטות

מהירות ורבות

בתנאי אי ודאות

לסיכום

בפרפרזה על אמרתו של רבי עקיבא: הכול לא צפוי, והרשות נתונה. העתיד צפוי לזמן לנו אירועי קיצון ואיומים מתפתחים שונים ומשונים, אך בידינו הבחירה לפעול מבעוד מועד כדי לצמצם את נזקיהם, ולעיתים אף למנף אותם כהזדמנויות לצמיחה. ארגון שחרד לשרידותו ולשגשוגו חייב להתחיל לנהל את האיומים החיצוניים שלו באופן שיטתי, כחלק מאסטרטגיה ארגונית כוללת.

פורום מעגל נשים

מפגשים בשנת
2022

2/3 מפגש שני – התקיים

15/6 מפגש שלישי

6/11 מפגש רביעי

פורום מעגל נשים ה-11
יהווה פלטפורמה באמצעותה
יוכלו מנהלות פנימיות:

להתלל ולקבל ידע מנשים מובילות

להקנות אפשרויות חניכה ואיווי אישי

לאפשר פיתוח מקצועי תוך מתן כלים

וקיום סביבות יעוציות

לשמש הרצאות העשרה של נשים

מעוררות השראה

יעדי הפורום
מתמקדים
בשלושה
תחומים עיקריים

איווי אישי וחניכה

שיתוף ידע

פיתוח מקצועי

הפעולות להגברת חשיפת דוחות מבקר המדינה והנגשתם לציבור

מאת:

יאיר סבן | יועץ בכיר למבקר המדינה ונציב תלונות הציבור

מיה אבישי | דוברת משרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור



2 דקות בסמוצע

אורך סרטון
הנלווה לדוח
מבקר המדינה

5 עמודים בסמוצע

אורכו של תקציר
דוח מבקר המדינה
במסמכיו החדשה

220 דוחות

מבקר במדינה פורסמו
בשנים 2020-2021

100%

מתקצירי דוחות
מבקר המדינה
מתורגמים לאנגלית

אחת לרבעון

מתקיימים ימי
חשיפה לדוחות
מבקר במדינה

2.5 סליון

היקף החשיפות
ברשתות החברתיות,
של דוחות מבקר
המדינה בשנת 2020

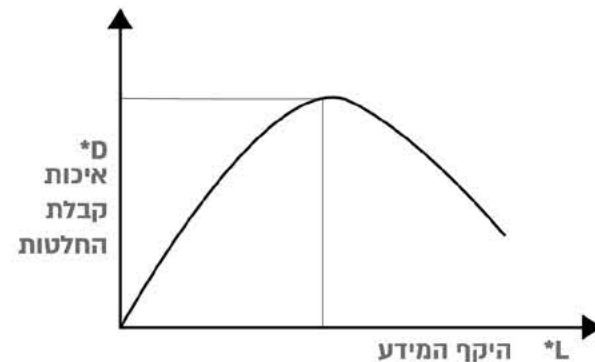
תשובתו הייתה חד-משמעית: "אחרי חודשים של עבודת ביקורת אינטנסיבית המבשילה לדוח ביקורת, אחד האתגרים העיקריים שעמדו לפנינו מתמודדים הוא שהציבור יכיר ויקרא את הדוחות. חשיפה נרחבת של דוחות הביקורת תורמת להנעת המבוקרים לתיקון הליקויים, ובהיעדר חשיפה זו – נפגעת אפקטיביות הביקורת".

עם תחילת כהונתו של מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור, מרתניהו אנגלמן, נועד המבקר אנגלמן בפגישה מקצועית עם אחד ממבקרי המדינה המובילים בעולם לצורך שיתוף ידע וחזקת הממשקים המקצועיים בין המשרדים. במהלך הפגישה נשאל המבקר המקביל לגבי האתגרים העומדים בפני משרדו בעת ביצועה של עבודת הביקורת.

"שהציבור יכיר ויקרא את הדוחות" – כמה פשוט, כמה מורכב.

האתגר

כמה מחקרים בחנו את הקשר בין איכות קבלת ההחלטות לבין היקף המידע שעמד לרשותם של מקבלי ההחלטות. כפי שמשתקף בתרשים להלן, המסקנה של אחד המחקרים הייתה כי במצב של "עודף מידע" מעבר לנקודה מסוימת, חלה ירידה באיכות קבלת ההחלטות.



מגמה דומה מסתמנת גם לגבי יכולתו של הציבור הרחב לקלוט מידע רב ולעבדו. רבות דובר ונכתב על "תרבות האמ;לק (TL;DR)" – ההולכת ומתעצמת בעידן ה-Big Data הדיגיטלי, שבו שטף המידע הוא אינסופי ונגיש לכול, ובהתאמה – הקשב להכילו מצד הציבור הולך ומצטמצם ל"שורות התחתונות" בלבד. היטיב להגדיר זאת הרברט סיימון, זוכה פרס נובל לכלכלה, כשאמר (כבר בשנת 1971) כי עושר במידע יוצר עוני בקשב ולפיכך נדרשת הקצאה יעילה של תשומת הלב למגוון מקורות המידע.

ככלל, בהתאם לתוכנית העבודה השנתית של משרד מבקר המדינה, אחת לרבעון מתפרסם לציבור מקבץ של דוחות מבקר המדינה, כך שבממוצע מתפרסמים למעלה מ-100 דוחות ביקורת בשנה.

לנוכח היקף הדוחות המתפרסים על גבי אלפי עמודים כתובים, ובהתחשב במגבלת "עודף המידע" האמורה, עולה הצורך ביישומן של מגוון פעולות שמטרתן לחשוף את דוחות הביקורת לתפוצה רחבה ככל האפשר, ובה בעת למקד את תוצרי הדוחות עבור קהלי היעד.

המענה

בשנתיים האחרונות גובש ועודכן במשרד מבקר המדינה סט כלים שמטרתו להביא להנגשה נרחבת ככל הניתן של תוצרי הביקורת ובכך לתמוך בשתיים ממטרותיה העיקריות של ביקורת המדינה: שיקוף תמונת המצב בפני הציבור ובפני חברי הכנסת על פעילותם של הגופים המבוקרים והנעת גופים אלו לתיקון הליקויים.

1 הגדרת מתכונת חדשה לתקצירי דוחות הביקורת

בדוח מבקר המדינה 70א שפורסם במרץ 2020 הוטמע לראשונה תקציר דוח הביקורת במבנהו החדש, המציג את תוצרי הביקורת באופן תכליתי, ממוקד וידידותי לקוראים. התקציר החדש, שאורכו כחמישה עמודים בממוצע, נועד להגביר את מידת החשיפה של פעילות הביקורת ולהנגיש את דוח הביקורת לקוראיו, בבחינת מועט המחזיק את המרובה.

התקציר כולל כמה רכיבים עיקריים המסייעים לקוראי הדוח בהבנה של נושא הביקורת הנבדק, ממצאי הביקורת והמלצותיה, כמפורט להלן:

רקע - פירוט כללי לגבי הנושא המבוקר בראיית "הקורא הסביר", המניח בסיס שתורם להבנת הנושא כשלב מקדים להעמקה בו.

נתוני מפתח - בהנחה שהצגת נתונים כמותיים היא אחת הדרכים המיטביות להבנת ממצאי הביקורת, תקציר הדוח כולל נתוני מפתח מרכזיים הנוגעים לנושא המבוקר ומשקפים את הפערים העולים מן הביקורת ("Key Facts & Figures").

פעולות הביקורת - פירוט של תקופת ביצוע הביקורת, של הגופים המבוקרים ושל הנושאים שנבדקו בביקורת.

תמונת המצב העולה מן הביקורת - פירוט של עשרת הממצאים המרכזיים (Top 10) שהעלתה הביקורת, ובהם: ליקויים, פערים וחסמים מערכתיים, חריגה מנורמות ומכללי מינהל תקין, סיכונים אסטרטגיים, היעדר יעילות וחיסכון בנושא המבוקר וכדומה. בנוסף, אם במהלך הביקורת אותרה פעולה המבוצעת מצד הגוף המבוקר לצורך חיסכון והתייעלות, יוזמה וחדשנות או לשם תיקון הליקויים שנמצאו בביקורת, היא תוצג ברכיב זה.

המלצות הביקורת - פירוט של חמש המלצות הביקורת העיקריות (Top 5) הנוגעות לליקויים המרכזיים שנמצאו בביקורת.

תרשים התקציר - הצגה אינפוגרפית הממחישה את אחת הסוגיות המרכזיות שהועלו בדוח הביקורת.

סיכום התקציר - תיאור תמציתי של חשיבות הביקורת והצגת עיקרי תמונת המצב העולה ממנה, תוך המלצה על הנדרש לביצוע בראייה צופה פני עתיד.

2 הפקת סרטונים נלווים ופרסומם

בשנתיים האחרונות משרד מבקר המדינה הפיק ופרסם עשרות סרטונים הנלווים לפרסום דוחות הביקורת, במטרה להנגיש לציבור את המסר העיקרי העולה מן הדוח. אורכו של כל סרטון הוא כשתי דקות, שבמהלכן מוצגים הליקויים העיקריים שהועלו בביקורת וההמלצות העיקריות לתיקונם. הסרטונים מתפרסמים באתר משרד מבקר המדינה וברשתות החברתיות, וכן מצורפים לפרסומים השונים באמצעי התקשורת.

3 קיום ימי חשיפה לדוחות הביקורת

אחת לרבעון מתקיים יום חשיפה לדוחות מבקר המדינה שפורסמו ברבעון שקדם לו, ובמהלכו מתקיימים פאנלים מקצועיים שבהם נידונים ממצאי והמלצות הביקורת של דוחות נבחרים, וכן פעולות הגופים המבוקרים לתיקון הליקויים. ימי החשיפה מתקיימים בראשות מבקר המדינה ובהשתתפותם של יו"ר הוועדה לענייני ביקורת המדינה בכנסת, מנהלים בכירים מהגופים המבוקרים הרלוונטיים, צוות הביקורת שביצע את הביקורת, וכן ארגונים ועמותות בעלי עניין בנושא המבוקר.

” עושר במידע יוצר עוני בקשב ”

5 הנגשת דוחות הביקורת לגופים בעלי עניין

בסמוך למועד פרסומם של דוחות מבקר המדינה לציבור, מתקיימים מפגשי הסברה עם נציגי ארגונים מהמגזר השלישי שנושאי הביקורת העתידיים להתפרסם עומדים על סדר יומם. לדוגמה, לקראת פרסום דוח בנושא התמודדות ממשלת ישראל עם משבר האקלים, התקיים מפגש הסברה עם עמותות העוסקות באיכות הסביבה. במקרה אחר התקיים שיח עם ארגוני נשים לקראת פרסום דוח בנושא התמודדות עם אלימות בין בני זוג.

סיכומו של דבר

שלב פרסום דוח מבקר המדינה הוא שלב מהותי "במחזור החיים" של דוח מבקר המדינה, ותפקידו הוא להציב באור הזרקורים הציבורי את תוצריה

כלים ושיטות

4 הנגשת דוחות הביקורת לאוכלוסיות ייעודיות

בהתאם לתפיסת מבקר המדינה, אחד מתפקידיה העיקריים של ביקורת המדינה הוא לבחון את פעילותם של הגופים המבוקרים מנקודת מבטו של האזרח, ובפרט מנקודת מבטן של האוכלוסיות הראויות לקידום בחברה הישראלית. מתוך תפיסה זו נבחרים חלק מנושאי הביקורת, ובהתאם לכך הם גם מונגשים לאוכלוסיות השונות. כך לדוגמה, לדוח ביקורת שעסק בהתנהלות גורמי האכיפה כלפי יוצאי אתיופיה הופק סרטון שתורגם לשפה האמהרית, דוח שבחן את הפעולות להגברת הבטיחות בדרכים ברשויות המקומיות במגזר הערבי תורגם במלואו לשפה הערבית.

6 חשיפת תוצרי ביקורת המדינה בזירה הבין-לאומית

נוסף על פעולות אלו, במסגרת הגברת הלמידה ההדדית וחיזוק הממשקים המקצועיים עם מוסדות מבקרי מדינה מתורגמים לאנגלית ומופצים באופן מקוון בפורטל הבין-לאומי (Benchmarking International Exchange Project) מטעם ארגון EUROSAI – ארגון המאגד את מוסדות מבקרי המדינה באירופה.

הסופיים של פעילות הביקורת הענפה המתבצעת במשך חודשים רבים. חשיבות רבה לפיתוח כלים מגוונים שיובילו להרחבת החשיפה וההנגשה של תוצרי ביקורת המדינה, וכפועל יוצא מכך לחיזוק אפקטיביות הביקורת, להנעת הגופים המבוקרים לתיקון הליקויים, ולהגברת התועלת לציבור.

כלים ושיטות

מבקר המדינה | דוח מחיר: פעולת ממשלת ישראל והערכתה למשבר האקלים | החשפ"ב: 2021

פרק 4 |

היערכות ארגונית, תפקודית ומקצועית לטיפול במשבר האקלים

רקע

דוח ביקורת זה עסק בהיבטים שונים של משבר האקלים אשר סווגו עד כה בשלושה פרקים בנושאים הללה: הפחת פליטות גזח (מטעגיה); היערכות והסתגלות אינטגרטיביים לסיכונים סקטוריאליים הכרוכים בשוניו האקלים (אדפטציה); וההשפעות הכלכליות והפנסיות הכרוכות בהתפתחות משבר האקלים. בפרק מסכם זה נבחנה ההיערכות הארגונית, התפקודית והמקצועית במטרה לעמוד על הדרכים שעל משרדי הממשלה והגופים העיבוריים לנטוט כדי להשיג את יעדי ממשלת ישראל בתחום האקלים, זאת לאחר שבמהלך השנים העיסוק הממשלתי בנושאים אלו התקיים במידה שונה של אינטגסיביות, וטרם הונח הבסיס לתכנוני והתפקודי הדרוש להשגת השינוי הנדרש. נכון לשנת 2021, האתגר שבפניו נצבת ממשלת ישראל הוא גיבוש "חבילת מדיניות אקלים" אפקטיבית בתנאי השטח הקיימים בה.

התמצאים המובאים בפרק ביקורת זה נשענים בין היתר על הפערים שעלו בפרקים הקודמים של דוח ביקורת זה; על עקרונות המלצות שהובאו בדוח והמלצות של ארגון OECD אשר ליווה את ישראל בגיבוש תהליכי המעבר לכלכלה דלה פחמן. 2050; על מידע שנאבר בעולם בתחום האקלים; ועל נתונים שזכוכו משאילין אשר הפץ משרד מבקר המדינה בקרב משרדי הממשלה ויחידות הסמן (תשאילין). איגומ של המידע האמור, יתוחוו ושוכללו, מאפשרים מיפוי של התחרום הנדרשים כדי להתמודד עם האתגר המערכתי אשר בפניו נצבת ישראל, וזאתה בסיס לחלופות להתמודדות זו.

נתוני מפתח

92%	מרגופים העיבוריים שרשוכו על השאילין (43 מתוך 55) מכורים כי משבר האקלים אצו מנופל (באקלים אקטיביים משיקוף מאפיינים משיקורי המצב) באופן ראוי וממצע בישראל	86%	מרגופים העיבוריים שרשוכו על השאילין (43 מתוך 55) מכורים כי משבר האקלים אצו מנופל (באקלים אקטיביים משיקוף מאפיינים משיקורי המצב) באופן ראוי וממצע בישראל	87%	מרגופים העיבוריים שרשוכו על השאילין (45 מתוך 52) מכורים כי משבר האקלים אצו מנופל (באקלים אקטיביים משיקוף מאפיינים משיקורי המצב) באופן ראוי וממצע בישראל	70%	מרגופים העיבוריים שרשוכו על השאילין (35 מתוך 50) מכורים כי משבר האקלים אצו מנופל (באקלים אקטיביים משיקוף מאפיינים משיקורי המצב) באופן ראוי וממצע בישראל
4	עיבורי מדינה ייעודיים (מתוך 83,000 עיבורי מדינה) עוסקים בשניו אקלים	18 מדינות	בעולם (בין ארצות הברית ומדינות רבות באירופה) וכן 1,800 עיריות וארשויות שטחן מקומיות בעולם הכרו על מצב חרום אקלימי	56 מדינות	ארצות הקרקת מטרות אקלימיות - חוק שאשר על ידי הרשויה המחקקת (ולו רק בהחלטות הרשויה המבצעת) - רובן מפותחות	4%	שיעור ההשקעה העיבורית של רשויה מרחשבות בתחומי הארגוניה, חומם, הסברה והקיימות בשנת 2018

מבקר המדינה | דוח מחיר: פעולת ממשלת ישראל והערכתה למשבר האקלים | החשפ"ב: 2021

הפסיזת: זאת בשונה שרוב של 87% מרגופי הממשלה שעצו על השאילין סבורים כי משבר האקלים הוא בעל מאפיינים מערכתיים של משבר אקלימי.

בשנת 2020 החלו גורמי הבטיחות בישראל בבחינה המשועשועת הביטחונית של הפסיזת האקלימית, ומשרד הבטיחות הגדיר אותה "בעלת השפעה סכנתית על הבטיחות הלאומי וככה הכוללת משעועיות סופגנליות שליליות שירותן עקופיות על מערכת הבטיחות, על גיבר החוב על ההעלות.

באפריל 2021 פרסם המשרד להגיס את חזכיר חוק האקלים. יצאן כי נכון למעמד הביקורת חזכיר החוק טרם אושר.

עיקרי המלצות הביקורת

מפני לאופן ששינוי במשרד התפקודי העשגורתי הממשל לטיפול בסוגיות ממשליות של משבר האקלים, לפתרון נישא העבודה במקצועים (הסוגננויות) ולמאומם המער בין האחריות לסכנות. למרח כך: (א) מפליל להגדיר את הטיפול בה כיעד יחסיי שבאחריות הממשלה (מכל משרדי הממשלה) ולא רק של המשרד להגיס, שכן סוגיית משבר האקלים היא על-משרדית ומערכתית, ויש לסווגה ככזו. (ב) מפני לאופן פלטפורמה מתאמים להתמודדות עם משבר האקלים שתאפשר המערה המבוססת על האופן בין אנטרסים ציבוריים מתנגשים. מסגרת זו צריכה לאפשר תכנונות חריבית ורב-ממדית וחכמן לעומח אחר; ולכולל הענקת הסמכות לאון בין אינטרסים ציבוריים.

שטיי האקלים הם אתגר מתמשך בעל אופק ארוך טווח, וההתמודדות עומם ארשת רחף של רפרמיות מבנית יסודיות בקצב תהליך ונכר. לפיכך לא ניתן לתלח את המשא במורה נקודתית גום לא "נוסף על התפקיד" על ידי גורמים שדומיו אחריונים המרכיבים אינם אקלים. לטכח הקיישים והתפקודיים והארגונים המובנים בטיפול הממשלתי באקלים, מופליל שתמשלה תיגר את הטיפול בנושא זה וידחול השוטקו בדי גוף בקוב, בעל סכסכית ביצועיות וכוללה המערה, בעל ידע ורובה בתחום האקלים ובעל חשבוב מנהיגה. ממן כך חוקק להקיל את ההקשות על גוף מערץ מוקטע שמוקטע לממשלה יספחה האקלים מידע ומפנים מדיניים בנושא האקלים ובתחומיו מוסדות מנסים ענדרשים, מכיו כלכליה, אקטמניה, בריאות וקוליות, ולעצן את העיקרון ולפיו קביעת מדיניות הקבלת החלטות בנושא יתבצעו על בסיס ידע ותוחתם מדיניים.

לטכח מפרד האתגר האקלימי היחיקי המשאבים הנדרש להתמודדות עומם, מופליל לבטש תכנית מסגרות חיקוקוב למתקמן המעבר לכלכלה דלה פחמן והיערכות הליטתי אקלים. מפני שהעניינה הסכסכית באופן חסרם כדי גורם סכח כלכלי או מרם ביקומשרדי ממשלתי, שריכח את הפעילות הממשלית בנושא במעורבות משרדי הממשלה ורלוונטיים מכון משרדי האשר, הגיס הכלכליה, למד גורמים מכון רשות המיסים, נכח ישראל ורשויה שנקו חרון. תשתית מידע (כוללות את מופיו הערכים הפיננסיים לפעולות אקלים, את קורות המזמן הקיימים וסט הכלים הפנסיים הקיים כיום) יכולה לסייע בבחינת החלופות וכלי מדיניות להשרי משמן עובר תוכנית האקלים של ישראל - ויכול תוך העדפות פעילה מבוססת אנטרנוגיה ממשלתית ארוכת טווח, בעלת תיעודין יעדים ואומם משאבים.

לטכח ההשפעות התיקופיות של משבר האקלים, מוצע כי משרד ראש הממשלה יבטש רעועת לחלחלת ממשלה בנושא, אשר תהנה את כל אחד מהגורמים הרלוונטיים ובהם: רחלי, משרד הבטיחות, עזרל, המליץ, המועצה הלאומית לכלכלה ומשרד ראש הממשלה, לשקול להכיר במשבר האקלים כאיום בטחוני או אסטרטגי או מצב חרום אקלימי ולבחון דרכים לכולל את הטיפול באיום בכלים ובסמכויות העומדים לרשותם. מהכריס אלו יעלו את נושא האקלים במעלה סדריו העירפיות הלאומיים, יכונח את חיקוקב הממשלוד ואפשרו הקצאת משאבים משעועיותיי יודיר לנושא.

נספח א' - דוגמה למתכונת התקציר

מבקר המדינה | דוח מחיר: פעולת ממשלת ישראל והערכתה למשבר האקלים | החשפ"ב: 2021

תמונת המצב העולה מן הביקורת	
א-וידאות כחספיו: הכלים המשמשים את הממשלה חוות, למשל קבלת החלטות בטווח הקצר והקצוני על בסיס נישוח עלות-העלת קלסי, אינם מספיקים ליתער משבר האקלים. הביקורת העלתה כי משבר האקלים מאופיין באי-וידאות מוגבית שחרמה בפקרים שונים לקיש בקידום פעולה ממשלתית (כמו במקרה של קידום פעולת הערכות לאומית-אי-תקנבן ואי-קביעת שיעור אגרונית מתחדשות לשנת 2050).	
התנגשות בין שקיולים ציבוריים: השיקולים המרכיבים המנחים גורחים ממשלתיים רלוונטיים לטיפול בנושא האקלים וסדרי העדיפות העיבוריים שלוחם הם אחרוים לא תמיד עולים בקנה אחד עם קידום סוגיית האקלים. הדבר מתבטא במשרדי הממשלה ורלוונטיים בתקפאא חסר של סוח אומם, וקטוביו או חשפכיו כל משרדות מנסה להשטח האקלים להשקעות מדיניות הערכים העיבוריים שכליבת אחריותם של משרדים אלה קופליקט מסס זה ששינוי נפטר מוצח בין-משרדי ובסכסכית משותפת וחשקה לכאג על פתרון בריעריד היחידהי. בין המשרדים ומעוררי גורם סכסכל בעל ראייה רחבה בעל סכסוח המערה בין המשרדים.	
כידור של הטיפול הממשלתי ועבודה בסוגננויטום: אומננוגיה בטיפול בנושא חרוכי ומערכתי כמו משבר האקלים מובילה לחסמים וחרביו קפליקטיטם בין משרדים. וכן בענינוג לרידת הששפעות שיש לחתור אליה בהצבת יעדי אקלים, וכן בנוגע דירדך סכח נכון להשיגם. מפני זה מוקטת את סכסכל השקיולים שמעניינם בקיבך עשרות טופס בעת קבלת החלטות על הגדרת יעדים בנושאי; ומכיו: על ביצוע פעולת הממשלה בעניין. לפי ממצאי השאילין 86% ממשרדי הממשלה הגופים העיבוריים סבורים כי נושא משבר האקלים אצו מנופל כראוי.	
וירחיק משרדי הממשלה: הכלים המשמשים את העבודה השוטפת של משרדי הממשלה לא תמיד הבאי לתחמת גורמי הממשלה ורלוונטיים במסגרות עבודהם השוטפת ובעת גיבושם וחישים של הערכים הלאומיים בנושא. היעדיד התחייבות של משרדי הממשלה לאורך השנים הביא להתקשות מוגבלה בפעולת האקלים של ישראל מאז הטרמורה לאומית ה-WFCC.	
היחק ואופן חקנביו: הטיפול במשבר האקלים, מתבסס בחלקו הגורוב על השקעה בתשתיות. מכעט שלא מוקטוב בריקוף המאומם ובאופן יעודי למשל, הקטמ מנהלת להיערכות לאומית לסיכונים המרכיבים העיבורי האקלים המופיעה כללי חיקוקוב וכלא סוח אומם יעודי, או תחלופה הממשלה בעניין הפתחת מלירות דלה שליו חשבוב (למעט ודחיותלות באגרונית שיושקובת חלקית). וכן המענוג הוכרז: כישומן - שלא חושבוב: כבכרון הפסיזת, מודל כעודדו של חקנבוב בסוגננויטם (לפי משרד) וחשבוב דחי-פחמן או קנדרוד אינו מאפשר קידום מערכתי של משא משבר האקלים תוך הנהגת יעדים משעועיותיי בתחומי האדפטציה ומסיטגוריה ואת השטתם.	
חשיתית לחקנבוב וימיומן פעולת האקלים הממשלתית בריאית אינטגרטיביות: בחרביו חרוטם גוברת המצנח של קידום מסגרות אחיות לחכמן חקנבוב יומימיו של המעבר לכלכלה מאומסם (או דחל) פחמן, המשרכה השקעה ממשלתית משעועיות, בישראל - בריעריד מטרות לחקנבוב ימיומן תוכנית אקלים (כוללות יעדים פעולת השטתם נאמדת במיליארדי ש"ח ליותר מכח עשורם) בעילב מפרדות שוק, עולה חושב בדבר יכונחה של הממשלה לממש את יעדיה למעבר חרוכי למעק ולד פתרון עד שנת 2050 מכיו שיקבטבו בהחלטות ממשלה 121 מוחל 2021 - וליכונח פעולות העירכות לשינוי האקלים בנוגע סקטורם. מכון כך בישראל טוים מעש פעולות באמצעות כלים ונוהליות פנסיים יחוקים (ככון אחרות חוב וחלופות יחוקות) אשר יסייעו במעבר לכלכלה דלה פחמן, וכן פעולות שישיות לה להשחלוב בחילוכים הגלובליים כדי למשך אלה השקעות יקרות דיות אשר יסרומו מנורה כלכלית יחוק.	
משבר האקלים כאיום אסטרטגי ומצב חרום: נכון לוחל 2021 משבר האקלים לא הכיר באופן ראויי כאיום או משא אסטרטגי-מדידין העירכות מערכתית של גופים בישראל (ככון המליץ, מערכת הבטיחות, רחלי, המועצה הלאומית לכלכלה ויכרל) וזא גום לא הוכח כימצא חרום אקלימי, ואון עוסקים בו לפריות מערה ארוכת טווח לשם הערכות מערכתית כלשויו להתמודדות עם ההשפעות	

מבקר המדינה | דוח מחיר: פעולת ממשלת ישראל והערכתה למשבר האקלים | החשפ"ב: 2021

מפילי שרומשרד להגיס משיך לקדם את העעת חוק האקלים שפרסם באפריל 2021 כדי להסתייע בו לקידום יתער משבר האקלים, וזא בשום כל לחזיקת אקלים בסדרות העולם, אשר נכון לאוקטובר 2020 56-57 מץ אומם חוקקוה כיו: לעקופות העוליים מפני מפתחיר בפרקן, ולמכולל הסכסית שעלה בדוח ביקורת זה. חקיקת אקלים מקנה כלים לטיפול הממשלתי באיוםי האקלים ולהתמודדות עם אי-וידאות, וקוקה עמידות ומסגרות נוסטטיבית קבועה וריבזה לעומח הארוך.

כדי שההיערכות לשינוי האקלים והפחתת פליטות הרוח יושלמו בקנה מידה רחב, מופליל לשלב ארטמטע ארון. בסוגננו הפעולה המדינית הממשלתית תחילך והתעמער החרוב בפעולות הממשלה קיר מיניקטורציה (Mainstreaming), שמשות ורה הרכיבת חותם אקלים לעריכה של כל הממשלה הפעוית השוטפת של כל משרדיה. כמכונני הוטמטע מפני כי משרד ראש הממשלה ומעוררי להגיס עילשו את עירובנה של בדיקת השפעה אקלימית (Climate Assessment) חלקק מומדירין הממשלה ל-RIA (השפעות רוגריות) ובכוח את האפשרות לעק את החובוב לשקלול עליות חסכיות סכסוכי בחליכי עבודת הממשלה. עד מנאע כי משרד ראש הממשלה יוכיח את האפשרות לשלב עקירות של נישוח הממשלה השולמה (Whole Government Approach) וכן בודיי קריתו וחסוכ וחסוכ בעבודת גורמי הממשלה הקשורה במשבר האקלים.

הקשיים המרכזיים בטיפול במשבר האקלים	
קשיים בעירנות הארגונית, התפקודית והמקצועית של הממשלה	מאפיינים ייחודיים של משבר האקלים
- ביוזו מסכסית בכל אחד מנוכביו הטיפול באקלים - קופליקטין בין עידי ציבוריים של משרדי הממשלה - כער מונחה בין אחריות לסכסכות - חססור בהשטת ידע מדעי, דלגלי וליגנטי - היעדר חקנבוב של פעולות אקלים בריקוף המאומם ובאופן יעודי - חסור ככוח האדם המוקצה לנושא - עומסותיות הנדרשות לנשא - היעדר מסגרות חקנבוב ימיומן פעולת האקלים הממשלתית ונוראיו אינטגרטיבית ארוכת טווח - היעדר תיעודין לאומי לנושא	- מודב במשבר השטתתי, אומם הוא משנח בעניין "סכסכית" - הפער בין באיום בטוחות הארון - ענין החובוב לעיכל הנהגה - התמודדות עם חססור האקלים מתבצעת נמואיום על חסור ורואת
התוצאה היא קושי מתמשך בהתפתח כזי חתמה ועירובו בעירנות הלאומית למשבר האקלים	

תפקיד מבקר פנימי בטיפול בסיכוני ESG

מאת:

Wolters Kluwer

Kevin Gold | רו"ח, תואר שני בניהול
קיימות וסביבה, יו"ר ועדת ביקורת
במספר דירקטוריונים

הנושא של אחריות סביבתית, חברתית ומשילותית (ESG) אינו חדש, אך כיום הוא מוצא את מקומו בחזית קבלת ההחלטות בנושאים הקשורים להשקעה ולציפיות החברתיות מתאגידים. בעלי עניין לוחצים על ארגונים לשים דגש גדול יותר על קיימות, אחריות תאגידית והשקעות מודעות לסביבה. המשמעות

היא שמנהלים בתחום הציות והביקורת הפנימית מזהים את הצורך להכיר ולזהות סיכונים פוטנציאליים וקיימים בהקשר של ESG ולטפל בהם.

PwC הזהירה לאחרונה שכמעט שלושה רבעים מהארגונים עדיין נמצאים בשלבים המוקדמים ב"מסע ה-ESG" שלהם, ושדירקטוריונים רבים מתקשים לענות על שאלות העוסקות בסוגי הסיכונים שבהם עליהם להתמקד, ובדרכים שבהן כדאי לנצל הזדמנויות לעשות דברים באופן שונה.

בנקודה זו הביקורת הפנימית יכולה להשתלב. ה-ESG עוסק במגוון בעיות רחב, החל משינוי אקלים וקיימות, דרך סטנדרטים של עבודה, גיוון והתנהלות אתית, ועד לפעילות נגד שוחד, לגיוון ניהולי ולאסטרטגיות שכר. עם זאת, בזמן שארגונים מנסים לנסח את התייחסותם לנושא, למבקרים פנימיים כבר ישנם כישורים וכלים שיכולים לסייע בכך.



עתיד בר-קיימא

עוד ועוד משקיעים ובעלי עניין מבקשים אישור לכך שהארגון הוא "בר-קיימא". האם זה חייב להיות חזון אסטרטגי לטווח ארוך ומהן העדויות התומכות בכך? במסגרת עבודתם, המבקרים הפנימיים נפגשים עם עובדים מכל רחבי הארגון, החל מהדירקטוריון ועד ל"רצפת הייצור", לומדים את תפעול העסק מהבסיס כלפי מעלה, ושואפים להבין כיצד כל זה מתיישב עם אסטרטגיית הארגון והתיאבון שלו לנטילת סיכונים. למבקרים ישנה נגישות לנתוני הביצועים והסיכונים של הפעילויות השונות, והם יכולים לדווח למקבלי ההחלטות על סיכונים פוטנציאליים ועל חולשות בסביבת הבקרה. מבקרי הארגון חייבים לוודא שסיכוני ESG הם חלק מסדר היום שלו.

מחקר של McKinsey שיקף את השינוי בעקבות השילוב של נושא ה-ESG, והראה כיצד עסקים ברי-קיימא נהנים מצמיחה טובה יותר, מעלויות וסיכונים פחותים, ומקבלת החלטות מוצלחת יותר ממגוון סיבות, כולל ביטחון מוגבר של המשקיעים והגדלת הגיוון של חברי ההנהלה. אין ספק שממשלות המחויבות להפחתת פליטות פחמן ירחיבו את החקיקה והתקינה במגוון מגזרים, וגם בעלי עניין – מהעובדים והלקוחות ועד למשקיעים והספקים – דוחפים את נושא ה-ESG לחזית כשמדובר במוניטין של החברה וביכולתה למשוך עובדים ומימון.

ברמה המעשית, מבקרים פנימיים צריכים לוודא שההנהלה עוקבת אחר סיכונים ומטפלת בהם, החל מאבטחת שרשרת האספקה ועד לעלייה במחירים, שינוי בהשקעות ושינוי בדרישות הביטוחיות. על הביקורת הפנימית מוטלת גם האחריות לוודא שניתן לעקוב ולמדוד באופן שיטתי כל התחייבות שהארגון לקח על עצמו. הביקורת יכולה להציע בקורות או דרכים חדשות להתאמת הממשל התאגידי בארגון לאסטרטגיות ה-ESG הצפויות.

ומה מכיל ארגז הכלים של המבקר הפנימי?

כבר קיימים מגוון סטנדרטים ויזמות בנושא, ESG וארגונים רבים ודאי ישתמשו בכלים שונים למטרות שונות. כלי מרכזי הוא יזמות דיווח, כגון מסגרות Global (GRI-Reporting Initiative) ו-TCFD, שהופכות להכרחיות במדינות רבות. לאחרונה הוקם ארגון בשם International Sustainability Standards Board (ISSB) במטרה ליצור קו התחלה גלובלי מקיף של סטנדרטים עבור משקיעים בנושא גילוי ודיווח בהקשר של קיימות, ואילו ארגון התקינה הבינלאומי (ISO) שילב יעדי קיימות של האו"ם ברבים מהתקנים שלו. כלים אחרים רלוונטיים לחברות שנסחרות בבורסה או לארגונים הפועלים במגזרים ספציפיים.

עם זאת, דיווח הוא רק אלמנט אחד של תגובות הארגונים לסיכונים הנובעים מ-ESG. באותה מידה חשוב להתמקד בפוטנציאל של ESG לשיפור ביצועי הארגון. מהמחקר של McKinsey עלה שארגונים שנמצאים ברבעון העליון מבחינת גיוון בהנהלה, הפגינו ביצועים טובים יותר ב-36% מבחינת תוצאותיהם הפיננסיות.

ביקורת פנימית כבר רגילה לקחת בחשבון את קורי העכביש המפותלים של סיכונים הקשורים זה בזה, החל בתרבות הארגונית ועד לשרשרת האספקה, וכל אלה גם כוללים היבטים של סיכוני ESG. לביקורת הפנימית יש תהליכים ברורים וסדורים לניטור פעילות החברה, כגון התקשרויות עם ספקים, הכשרת עובדים, תגמול מנהלים ועוד. לכן ברור שיהיה לביקורת ערך כשהחברה תצטרך לבחון עניינים אלה דרך עדשת ה-ESG.

על מנהלי הביקורת הפנימית להשמיע את קולם יותר ויותר בוועדת הביקורת וברמות הניהוליות כדי להצביע על סיכונים אפשריים. דוגמאות לשאלות שהביקורת צריכה להעלות: האם

במסגרת
עבודתם,
המבקרים
הפנימיים
נפגשים עם

עובדים מכל רחבי

הארגון, לומדים

את תפעול העסק

מהבסיס כלפי

מעלה, ושואפים

להבין כיצד כל

זה מתיישב עם

אסטרטגיית

הארגון והתיאבון

שלו לנטילת

סיכונים



תחרות מבקרים צעירים פורצי דרך

ממשיכים במסורת לעידוד מעורבותם של מבקרים פנימיים צעירים ומתן במה למצוינות ויצירתיות בעבודת הביקורת

בין הקריטריונים שיבחנו:



// המבקרת פורצת הדרך שנבחרה לשנת 2021 //

ריוא ח'טיב | רו"ח עו"ד | מבקרת המועצה המקומית דייר-חנא



ריוא הרשימה את השופטים כפורצת דרך אמיתית. זה לא סוד שבשוק הישראלי ובשוק בעסקי בכלל, קיימת בעיה בייצוג נשי במשרות בכירות ובדירקטוריון של חברות, ובחברות השמרניות יותר זה אפילו משמעותי יותר. ריוא עוסקת במקצוע הביקורת כ-15 שנים, היא בין המבקרות הראשיות הצעירות בארץ, ורק אחת מ-2 מבקרות ראשיות במועצות המקומיות בחברה הערבית. בנוסף ריוא פועלת לקידום מעמד הנשים בכלל והנשים מהמגזר הערבי בפרט.

// ברכות לזוכה //

חושבים שגם לכם יש את מה שצריך כדי להיות המבקר צעיר פורץ הדרך הבא?

אנחנו מזמינים אתכם לתרום למקצוע, להשפיע, לקחת חלק בפעילויות הלשכה, ואולי גם לזכות בתואר של מבקר פורץ דרך לשנת 2022

כלים ושיטות

דיווח הוא רק

אלמנט אחד

של תגובות

הארגונים

לסיכונים

הנובעים

מ-ESG.

באותה

מידה חשוב

להתמקד

בפוטנציאל של

ESG לשיפור

ביצועי הארגון

//

//

בביקורות הקיימות. ייתכן שיהיה צורך לזהות נתונים אלה ולהעריך את איכותם לפני שישולבו בעבודת הביקורת הפנימית, אך הם אמורים לסייע למבקרים למפות את האזורים שבהם קיימים נתוני ESG שניתן להסתמך עליהם ולפתח אותם בעתיד. בנוסף, ארגונים יידרשו להצהיר על נושאי ESG בארגון. הביקורת הפנימית תוכל לסייע בתיקוף ההצהרות האלו לפני פרסומן בציבור מכיוון שקל לאבד אמון וקשה לשחזר אותו...

משימה זו נראית מפחידה, אך למבקרים פנימיים כבר יש כישורים רבים הדרושים לצורך התמודדות עם נושאי ESG. רוב המבקרים יצטרכו לשפר את הידע שלהם בנושאי ESG, וייתכן שיהיה צורך בתמיכה בתחומי התמחות ספציפיים או מורכבים, כגון הערכת טביעת הרגל הפחמנית של החברה. חלקם יזדקקו לעדכון או רכישה של כלים ומערכות ניהול ביקורת פנימית שיסייעו להם לאסוף מידע, לקשר נתונים ממקורות שונים, ולהפיק דוחות ממוקדים בזמן עבור מקבלי ההחלטות. מערכות ניהול ביקורת פנימית משפרות את היעילות הכוללת ויכולות לסייע לצוותי ביקורת לנהל את הסיכונים השוטפים, וכך לפנות להם זמן כדי להוסיף ערך לארגון.

תיאבון החברה לסיכונים מנוסח באופן ברור? איך הדירקטוריון משלב היבטי ESG בקבלת ההחלטות ובאסטרטגיה? האם הדירקטוריון מודע לבעיות ESG פוטנציאליות, והאם מקבלי ההחלטות מבינים את השלכותיהם של סיכוני ESG? לשכת המבקרים הפנימיים הבריטית (Chartered Institute of Internal Auditors) פרסמה לאחרונה הנחיות לוועדות ביקורת ולדירקטוריונים בנושא השאלות האפשריות שעליהם לשאול לגבי סיכוני שינוי האקלים.

ידע הוא כוח

נתונים הם כלי חיוני כשמדובר בסיכוני ESG. ארגונים זקוקים לנתונים מקיפים ומהימנים כדי לנטר את ביצועי ה-ESG שלהם ולדווח עליהם. מבקרים פנימיים יצטרכו לתקף את מידת הדיוק של הדיווחים האלה.

במקביל יש לבחון באופן שוטף אם יש צורך בשינוי תקנות בכל תחום אפשרי. רוב הארגונים מחזיקים את הנתונים שלהם ביחידות עסקיות רבות, החל ממשאבי אנוש ומכירות ועד לכספים ולרכש. אלה נתונים שניתן להשתמש בהם לצורך ביקורת ESG חדשות, או להיעזר בהם על מנת לשלב היבטי ESG

סיכום

הנושא של ESG מהווה הזדמנות לארגונים להפוך ליותר בני-קיימא. ממשל תאגידי הוא רכיב מרכזי של סיכוני ESG, ונותן לביקורת הפנימית הזדמנות להדגיש את יכולותיה ולהגדיל את השפעתה. מעולם לא היה צורך רב יותר בכישורי הביקורת, וכעת עליה להשמיע את קולה – ולוודא שיש לה דברים משמעותיים לומר.



השפעות צפויות של שינויי האקלים על מדינת ישראל

מאת:

ד"ר עמיר גבעתי | ניהול משאבי סביבה,
מנהל מדעי החוג למדעי הסביבה,
אוניברסיטת תל אביב

דבר העורכת

כפי שמתואר ארוכות לאורך הגיליון, לסיכוני ה-ESG השפעה משמעותית על הביקורת הפנימית. כאמור, אחד משלושת הרכיבים של הקיימות, ה-ESG, הוא הרכיב הסביבתי, הכולל בין היתר, סוגיות הקשורות לפליטת פחמן, ניהול פסולת, ניהול מים, מקור חומרי גלם ופגיעות לשינויי אקלים ובאופן בו הארגון נוהג ביחס לסוגיות אלה.

כדי להבין את ההשפעה האפשרית של הרכיב הסביבתי על עבודת הביקורת הפנימית, ביקשנו מד"ר עמיר גבעתי לתאר עבורנו את ההשפעות הצפויות של שינויי האקלים על מדינת ישראל, אשר עשויות להשפיע באופן ישיר על סיכון ה-ESG בארגונים והתנהגות הארגונים בהקשר זה.

עולמות תוכן

עולמות תוכן

אקלים כדור הארץ מוגדר כסך כל תופעות מזג האוויר במקום ובזמן מסוים. כל תופעות מזג האוויר מתרחשות בשכבת גזים של כ-15-10 ק"מ אשר עוטפת את כדור הארץ ונקראת סטרטוספירה. הסטרטוספירה מורכבת בעיקר מגזן חנקן (78%) ומחמצן (21%) כאשר האחוז הנותר הם גזים אשר נקראים "גזי חממה". גזי החממה הטבעיים הנפוץ ביותר הם אדי מים. גזי חממה נוספים הנמצאים באופן טבעי באטמוספירה הם פחמן דו חמצני ומיתאן. לגזי החממה תכונה כימית בולטת: הם מאפשרים לקרינת השמש קצרת הגל לחדור לכדור הארץ אבל מונעים מהקרינה ארוכת הגל להיפלט חזרה לאטמוספירה. שריפת דלקים מוצאת בעשורים האחרונים (בעיקר בתעשייה ותחבורה) שחררה לאטמוספירה עוד ועוד גזי חממה ובכך הגדילה את ריכוזם. התוצאה הישירה של התהליך הזה הייתה עלייה מתמשכת בטמפרטורה הגלובלית, כ-1 מעלה יותר ב-30 השנים האחרונות (ישנם אזורים אשר התחממו הרבה יותר מהממוצע העולמי, כמו אזורי הקטבים ואגן הים התיכון ובכלל זה בישראל. באזורנו נרשמה בעשורים האחרונים עליית טמפרטורה של כ-2 מעלות, בעיקר בחודשי הקיץ.

ההתחממות הגלובלית גורמת לשינוי בתופעות מזג האוויר. המאפיין העיקרי של ההתחממות הינו הקצנה באירועי מזג האוויר.

משטר הרוחות משנה את אופיו, כלי החום מתעצמים העונה החמה ומנגד גלי קור ופרצי שיטפונות מתגברים אף הם. ההקצנה הזו בתופעות מזג האוויר נגרמת כתוצאה מהמצאות גושי אוויר חמים מהרגיל באטמוספירה לצד גושי אוויר קרים. השילוב בין אוויר קר לזה החם יוצר אי יציבות חריפה ותוצאות מתבטאות בתופעות מזג אוויר חריפות: סופות עזות, שלגים ושיטפונות מצד אחד, לצד תקופות יובש, בצורות וגלי חום מצד שני.

ישראל נמצאת על הגבול בין 2 אזורי אקלים: המדברי (כמחצית משטח המדינה) והים תיכוני. עובדה זו הופכת את ישראל לרגישה במיוחד לשינויי האקלים.

כל תזוזה קטנה של אזורי האקלים בעולם, שינויים במשטר הרוחות ולחצי האוויר משפיעה על אזורנו בצורה משמעותית.

כאשר בוחנים את המגמות האקלימיות אשר כבר נצפות באזורנו ניתן להצביע על כמה תופעות עיקריות:



עלייה של הטמפרטורה הממוצעת בכ-2 מעלות, כפול מאשר הממוצע העולמי.



ירידה בכמויות המשקעים השנתיות, בעיקר בצפון מזרח הארץ (אגן ההיקוות של הכנרת) ואזורי ההרים.



עלייה בתדירות, משך ועוצמת הבצורות, שוב, בעיקר באזור הכנרת.



עלייה חדה בעוצמות המשקעים לאורך מישור החוף והשפלה, מפרקי זמן קצרים (שברי ענן) ועד גשם יומי.



עליה בהתאדות וירידה ביובש הקרקע.

פורום מבקרים פנימיים ראשיים

פורם מבקרים פנימיים ראשיים הינו פורום מוביל ומשפיע על פעילות הביקורת הפנימית.

המפגש הבא צפוי להתקיים בחודש מאי 2022

בפעילות הפורום משתתפים מעל 120 מבקרים פנימיים ראשיים ממגוון רחב של ארגונים בישראל.

*החברות בפורום מוגבלות למבקרים פנימיים ראשיים בלבד.

יו"ר פורום מבקרים פנימיים ראשיים גיל בר.

להרשמה לפורום יש לפנות לאינה גולדרביטר לשכת המבקרים הפנימיים בישראל
טלפון: 03-5116617 | office@theiaa.org.il

פורום מבקרים פנימיים צעירים
לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל (חל"צ)
IIA Israel - Institute of Internal Auditors

פורום מבקרים צעירים

פורום מבקרים פנימיים צעירים שם לעצמו מטרה להוות כלי להנגשה וקידום מקצוע הביקורת הפנימית לעוסקים צעירים בתחום, ובנוסף להוות קהילה צעירה, מקום העשרה ומסגרת ארגונית ייעודית, בלשכת המבקרים הפנימיים.

הפעילויות המתוכננות לשנת 2022

- תחרות מבקרים פורצי דרך!
- תכנית מנטורינג
- מפגשים קבוצתיים של מבקרות ומבקרים צעירים
- פעילות התנדבותית

קבוצת טלגרם פעילה, בה חברים מבקרות ומבקרים צעירים לצד מבקרות ומבקרים ראשיים, לצורך החלפת ידע מקצועי ונטוורקינג.



לפרטים נוספים ועדכונים שוטפים הצטרפו אלינו ע"י סריקת קוד ה-QR



או פנו לחן הרייתי, יו"ר פורום מבקרים צעירים
chen.Haryati@gmail.com | 054-576-8428

השבת מי קולחין לטובת השקיה (90% מהמים במגזר העירוני חוזרים לשימוש חוזר בחקלאות). מנגד, סוגיות כבדות משקל אחרות עדיין לא מטופלות בצורה מספקת במדינה: הסתגלות משק האנרגיה לשינויי האקלים, מעבר נרחב לאנרגיות מתחדשות, התאמת סקטור החקלאות לאקלים המשתנה והטיפול בניקוז, בעיקר בניקוז העירוני, שממשיך להיות מוזנח.

שינויי האקלים מציבים אתגרים עצומים לכל מדינה, בטח ובטח למדינה באזור כה רגיש כמו ישראל.

משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות ואף המגזר העסקי במדינה לא השכילו להבין עד כה את גודל האיום ולהיערך בהתאם. מחקרים חדשים שבוצעו באיחוד האירופאי מראים שכל יורו שמושקע כיום בהיערכות לשינויי אקלים 400 יורו בנזקים שנמנעים. מדינת ישראל חייבת לשנות גישה, להכין תרחישי ייחוס מפורטים לכל סקטור וסקטור במדינה. תרחישים כאלה יאפשרו לתרגם את הנתונים האקלימיים ל"מודיעין מבצעי", להמלצות לפעולה, כמו הקמת מערכות התרעה והתגוננות מפני פגעי האקלים אשר כמעט ולא קיימות במדינה כיום. מעבר להסתגלות לשינויי האקלים, ישראל צריכה ליישר קו עם שאר המדינות המתועשות בכל הנוגע למעבר לאנרגיות מתחדשות (אנרגיה סולארית בעיקר במקרה שלנו), לא רק בהצהרות אלא במעשים.

מגמות אלה באו לידי ביטוי בשנים האחרונות בצורה חריפה בכמה מובנים: התייבשות של מקורות מים כמו נחלים ומעינות, פגיעה באיכות המים, פגיעה במגוון הביולוגי, עליה ביושב הקרקע, התארכות עונת היובש אל תוך הסתיו ואביב וכתוצאה מכך התגברות תופעת השריפות, בעיקר שריפות ענק בחורש וביער. מנגד, בעונות המעבר ובחודשי החורף התגברה מאוד תופעת ההצפות העירוניות ועוצמת השיטפונות בנחלים. להתגברות ההצפות בערים תרמה מאוד גם הגידול בשטחים הבנויים והיעדר תשתיות ניקוז מתאימות בערים.

כל המודלים והתחזיות האקלימיות מצביעות על כך שבעשורים הקרובים המגמות הללו רק ילכו ויואצו.

חוסר ההסכמה בין מדינות העולם להתחייב על הפחתה דראסטית של פליטות גזי החממה לאטמוספירה, מביא לכך שהריכוזים ממשיכים לעלות. המדענים החברים בפאנל הבין ממשלתי לשינויי אקלים (IPCC) סבורים שעלייה של 1.5-2 מעלות עד שנת 2050 היא כבר בלתי נמנעת. רק איפוס גלובלי של פליטות הפחמן בעשורים הקרובים תמנע עלייה חדה הרבה יותר של 4-5 מעלות עד סוף המאה. עלייה כה חדה של הטמפרטורה הגלובלית תגרום לשינויי אקלים חריפים ביותר אשר נושאים בחובן תוצאות הרסניות: עלייה של עשרות ס"מ במפלס מי הים והצפת שטחים בהם חיים עשרות מיליוני בני אדם, התייבשות והתגברות תופעת הבצורת באזורים נרחבים בעולם, התעצמות הסופות וגלי חום בלתי נסבלים.

מדינת ישראל צפויה להתמודד בעיקר עם עלייה בגלי החום והתרחבות תופעת השריפות בשטחים הפתוחים. בחודשי הסתיו והחורף יש לצפות להתעצמות תופעת ההצפות העירוניות. את המחסור במים למגזר העירוני והחקלאי פתרה המדינה על ידי הקמת 7 מתקני התפלה מהגדולים והיעילים בעולם ועל ידי

הגיע זמן לעלות כיתה

ניהול סיכוני אקלים וסביבה במגזר הפיננסי

מאת:

אייל בן אבי | ר"ח (משפטן), שותף מנהל EBA
ושות', דירקטור בלשכת המבקרים הפנימיים
IIA ישראל

עו"ד ינון ברזאני | מנהל פעילות ESG
בחברת EBA ושות'

התגברות אסונות טבע ומשבר האקלים בשנים האחרונות, יחד עם רגולציה גוברת ותשומת לב עולמית לסיכוני סביבה ואקלים, גרמו לכך שניהול סיכוני ESG בארגונים ובחברות מהמגזר העסקי הפך מ-Nice to have ל-Must have. גופי השקעה ומימון חיצוניים המשקיעים בחברות ומממנים את פעילותן, משמשים בפועל כזרוע הביצועית של המדינות והממשלות למעבר לכלכלה דלת פחמן.

רמת המודעות של המגזר העסקי ל-ESG בכלל ולמשבר האקלים בפרט נמצאת בשיאה. המניעים לכך שונים, ובין היתר כוללים לחץ מצד משקיעים, מתן דגש של הרגולטורים לנושא, וכן דרישות מצד הציבור הרחב. אך השורה התחתונה ברורה: ניהול סיכוני ESG הפך מ-Nice to have ל-Must have.

ניהול סיכוני ESG אמור לנבוע מאסטרטגיה סדורה הנשענת על הבנה ברורה של הנושאים, תוך דיווח לכלל בעלי עניין.

כמבקרים פנימיים, עלינו לוודא כי הארגון מזהה ומעריך את סיכוני ה-ESG וקובע מדדים ויעדים לניהולם.

זאת על ידי בחינת ניהול הסיכונים השוטף, ביצוע סקרי פערים, בחינה ופיתוח של הממשל התאגידי, מדיניות ונהלים, בחינת עסקאות, גיבוש קריטריונים לזיהוי סוגיות פוטנציאליות (לרבות כאלו הנובעות מפעילות עם צדדים שלישיים), וסיוע בעריכת הדיווחים לבעלי העניין.

הגופים הפיננסיים ותפקידם במעבר לכלכלה דלת פחמן

עקרונות ה-ESG כוללים עולמות תוכן שונים. החל מהמרחב הפנימי, הנוגע לעקרונות הממשל התאגידי של הארגון, דרך המרחב החיצוני של בעלי עניין ואחריות חברתית-תאגידית, ועד להשפעה על הסביבה והאקלים.

בשנים האחרונות אסונות הטבע ההולכים וגוברים, לצד מגמות סביבתיות שליליות, רגולציה מתגברת ותשומת הלב העולמית לסיכוני סביבה ואקלים, חידדו את הפן של הזווית הסביבתית (ה-E) ביישום עקרונות ה-ESG, ואת הצורך בניהול סיכוני סביבה ואקלים.

בשנת 2016 חתמו רוב מדינות העולם על הסכם פריז, שבו התחייבו לפעול להפחתת פליטות הפחמן במטרה להאט את קצב ההתחממות הגלובלית. ההסכם הביא ממשלות ברחבי העולם לקבוע תוכניות פעולה ולחוקק חוקים שמטרתם הפחתת פליטות הפחמן הנובעות מהפעילות העסקית. תוכניות פעולה אלו ביססו את הצורך של כלל המגזרים העסקיים לפעול באופן אקטיבי לצמצום פליטות הפחמן.

ציפיות אלו, והעקרונות שנקבעו במסגרת הסכם פריז, ביססו את ההבנה כי לשם עמידה מהירה ואפקטיבית ביעדים יש לפעול באופן מיידי לצמצום זרימת הון, השקעות ואשראי לארגונים מזהמים, תוך הרחבת אפיקי המימון לפעילויות "ירוקות" המקדמות את הפחתת הזיהום. בשל כך, בנקים מרכזיים

**המעבר מביא עימו שלל
סיכונים למגזר העסקי
והפיננסי, בעלי השפעה
פוטנציאלית ניכרת על
המודל העסקי, ההתנהלות
והרווחים של חברות, וכן
על הגורמים המממנים
אותן והמשקיעים בהן**

“

באופן דומה להתמודדות של
מדינות עם ההון השחור, באמצעות
רגולציה ואכיפה הנשענת על
היכולות והתשתיות של המגזר
הפיננסי, גם בתחומי סביבה ואקלים
יוטמעו במהרה כלים שיאפשרו
לארגונים הפיננסיים למדוד את
ההשפעה הסביבתית-אקלימית
(באמצעות מדדי GHG לדוגמה) של
הלקוחות (אשראי או השקעות)
ולנתב את ההון בהתאם

ורגולטורים פיננסיים רבים החלו להעלות הילוך ולפעול לאור האיום שמציב שינוי האקלים ליציבות הפיננסית, ולהתייחס אליו כאל חלק מניהול הסיכונים הכולל של המערכת הפיננסית.

יתרה מכך, המעורבות האקטיבית של המגזר הפיננסי מול ארגונים מזהמים בכל הקשור באפיקי המימון (אשראי והשקעות), ייצר לארגונים סביבת סיכונים חדשה שזולגת מעבר לסיכונים התפעוליים והתדמיתיים אל סיכונים פיננסיים ואסטרטגיים משמעותיים.

לשם יצירת בסיס אחיד ובין-לאומי להגברת המעורבות של הגופים הפיננסיים בהתמודדות עם סיכוני סביבה ואקלים, התפתחו פרקטיקות ומתודולוגיות שונות. לדוגמה:

- Partnership for Carbon Accounting Financials - כלי למדידה ולדיווח על פליטת גזי החממה (GHG) במימון הלוואות והשקעות.
- עקרונות הגילוי TCFD – גילוי הנוגע להיבטי ממשל תאגידי בתחום הסביבה ואקלים, וכן להיבטים רוחביים בארגון כגון אסטרטגיה, ניהול סיכונים ומדדים כמותיים ואיכותיים.

סיכוני סביבה ואקלים בראי המגזר הפיננסי

כפי שאנו למדים מציפיות פיקוחיות ופרקטיקה מיטבית בתחום, נהוג להתייחס לסיכוני אקלים ולסיכוני סביבה בהתאם לחלוקה הבאה:

סיכוני אקלים

סיכונים פיזיים וסיכוני מעבר הקשורים לשינויי אקלים. למשל, חשיפה לנזקי שיטפונות או לירידה בשווי הנכסים בענפים עתירי פחמן.

סיכונים סביבתיים

סיכונים הנובעים מחשיפה של התאגידים לפעילויות שקיים פוטנציאל שייגרמו לנזקים סביבתיים או יושפעו מהם. למשל, זיהום אוויר ומים, זיהום קרקע, הפחתת המגוון הביולוגי ובירוא יערות.

סיכוני האקלים עצמם נחלקים לשני סוגים

סיכונים פיזיים הם סיכונים הנובעים מנזק לרכוש, קרקע ותשתיות בשל אירועי אקלים וסביבה קיצוניים, ובשל התגברות תופעות אקלים כגון גלי חום, הוריקנים, יובש, הצפות ועליית פני הים. זיהינו שאלו נחלקים בפרקטיקה ובציפיות לתתי-קטגוריות של סיכון חמור (אקוטי)/נקודתי (רעידת אדמה, שיטפונות, שריפות, זיהום קרקע ומים וכו'), ולסיכון כרוני (שינוי מתמשך, ארוך טווח, בדפוסי מזג האוויר). ההשפעה של הסיכונים הפיזיים יכולה לבוא במגוון צורות – שיבוש בתפעול/שינוע שרשראות אספקה/הפצה, נזק לנכסים פיזיים (מפעלים, ציוד, תשתיות), השלכות על היציבות הפיננסית, וגישה למשאבי נזילות פיננסים, לרבות ביטוח.

סיכון אקלים פיזי עלול להיות בעל מהותיות עסקית גבוהה, אך קשה לחיזוי ולהערכה היכן ובמי תהיה הפגיעה. פרט להיערכות להמשכיות עסקית של הארגון עצמו, בשלב זה אין בידי רוב הארגונים את הכלים לזהות השפעות מהותיות בטווח הקצר של סיכון זה.

סיכוני מעבר הם הסיכונים העלולים לנבוע מעצם המעבר לכלכלה בת-קיימא ונטולת פחמן, וכוללים מוקדי סיכון שונים

סיכוני מעבר

סיכון רגולטורי משפטי נובע מרגולציות קיימות וחדשות שיכוונו לטפל בשינוי האקלים – מס פחמן, חובות גילוי ודיווח, תביעות משפטיות (בשל עליות שונות), והגבלות על הרישיונות של חברות וארגונים.

סיכון טכנולוגי נובע מטכנולוגיות חדשות שייוצרו במטרה לתמוך במעבר לכלכלה דלת-פחמן. הסיכון יכול לכלול החלפת מוצרים ושירותים קיימים בכאלו עם אפשרויות פליטה פחותות, ועלויות הקשורות במעבר לטכנולוגיות בעלות אפשרויות פליטה פחותות.

סיכון תנועתיות הנובע משינוי בהיצע ובביקוש. זה יכול לנבוע משינוי בהתנהגות הצרכנים ו/או המשקיעים, חוסר בוודאות בקריאת השווקים, ומעליה בעלויות החומרים.

סיכון המוניטין הנובע מפגיעה בערך המותג, וכן מאיבוד צרכנים בשל שינוי הרגש הציבורי בנוגע לשינוי אקלים. זה יכול לנבוע משינוי בהעדפות הצרכנים, מ"סטיגמטיזציה" של סקטור מסוים, ומדאגה גוברת של כל בעלי העניין בחברה מסוימת.

סיכוני סביבה ואקלים והשפעתם על הסיכון הפיננסי

כפי שניתן להבין, הסיכונים הללו עשויים להיות מהותיים לחברות ספציפיות ולתחומי פעילות ספציפיים, ובעיקר בענפים עתירי פליטות גזי חממה. מבחינת הבנקים המממנים של פעילות חברות, הסיכונים העיקריים שאליהם הם חשופים הם סיכון מעבר והסיכון הפיזי שאליו חשופים הלקוחות שלהם (חברות ומשקי בית).

אלו יכולים לבוא לידי ביטוי בתיק האשראי ובתיק ההשקעות של הבנק, ולכן עשויים להיות בעלי השלכות על הפעילות העסקית – אך מידת המהותיות של השפעה זו תלויה גם במשקלם בתיק, בפיזור, וכן ביכולת חברות אלו לנהל ולגדר את הסיכון.

סיכונים אלו יכולים להיכלל גם במסגרת הסיכונים האחרים שנוטל על עצמו התאגיד

הבנקאי (כגון סיכון אשראי, סיכון שוק, סיכון תפעולי, סיכון ציוד, סיכון משפטי, סיכון מוניטין וסיכון נזילות), ולהפוך במקרי קיצון לסיכונים יציבותיים. ניתן להתייחס אל הסיכונים הללו כאל "Underlying risks" – סיכונים שיכולים לחולל שינוי והתגברות של הסיכונים האחרים בבנקים. עם זאת, לאחרונה המערכת הבנקאית המקומית, ובעיקר הפיקוח על הבנקים, החלו להבין, להעריך ולהיערך לניהול הסיכון – והלקוחות עומדים להרגיש זאת.

ברחבי העולם החל המעבר לכלכלה דלת-פחמן, וגם אם הוא אינו מורגש דיו בישראל, מצב זה עשוי להשתנות בקרוב. המעבר מביא עימו שלל סיכונים למגזר העסקי והפיננסי, בעלי השפעה פוטנציאלית ניכרת על המודל העסקי, ההתנהלות והרווחים של חברות, וכן על הגורמים המממנים אותן והמשקיעים בהן. בשוק האנרגיה

לדוגמה, על מנת להפחית את פליטות גזי החממה הנובעות משימוש בנפט, פחם וגז, יש צורך במעבר להתבססות על אנרגיות מתחדשות כגון רוח, שמש, מים, גרעין ו/או דלקים ביולוגיים. אולם עם אימוץ האנרגיות המתחדשות, שוק האנרגיה עלול לחוות רגישות גבוהה יותר שתבוא לידי ביטוי בחוסר ודאות, בתנודות מחירים, בפריצות דרך טכנולוגיות ועוד. במקרה שבו תחול האצה פתאומית במעבר לאנרגיות מתחדשות, חברות בתחום האנרגיה עלולות להיתפס לא מוכנות לשינוי. בנוסף על חברות בתחום שיושפעו מהמעבר ברמת ודאות גבוהה, גם שאר הסקטורים במשק, בהם התחבורה, התעשייה והבנייה יושפעו ממנו רבות. כולם צורכים אנרגיה וכולם יהיו נתונים ללחצים לשינוי באופן פעילותם במטרה להפחית את השפעתם על האקלים, ומעל כולם – המגזר הפיננסי – המממן הראשי של כל אלו.

סיכוני אקלים		ערוצי מעבר כלכליים		סיכונים פיננסיים
סיכוני מעבר	רגולציה ותקינה	עסקים	משקי בית	סיכון אשראי
	התפתחות טכנולוגית	נזק לרכוש ושיבושים	אובדן הכנסה	סיכון שוק-השקעות
	שינוי שוק (העדפות צרכנים)	עסקיים נטישת נכסים	נזקים לרכוש	ירידת ערך נכסים והשקעות
סיכונים פיזיים		מקרו-כלכלי		סיכון ביטוחי והשקעות
חמורים: שיטפונות, שריפות ענק, סופות	מתמשכים: תחממות כדור הארץ, משקעים, מפלס פני הים	שינויי מחירים/פגיעה בהשקעות	שינויים ברמת הפרודוקטיביות	סיכון תפעולי
		הון אנושי/שוק העבודה	הון אנושי/שוק העבודה	סיכון גדילות

מיפגש בין סיכונים אקלימיים לכלכליים מיפגש בין סיכונים כלכליים ל פיננסיים

סיכום

בבואנו לבחון את אופן ניהול הסיכונים בארגון ואת מוכנותו ל"נורמליות החדשה", נרצה להבין כיצד הוא מנהל את סיכוני האקלים הנשקפים לו:

האם יש לו אסטרטגיה סדורה ביחס לשינוי האקלים בכלל, ולניהול סיכוני ESG ואקלים בפרט; האם הובנה הממשל התאגידי בנושא, לרבות מדיניות ונהלים; האם הנושא משולב בניהול הסיכונים הארגוני, וכיצד; והאם הארגון עצמו מדווח על כך לבעלי העניין שלו - הרגולטורים, הציבור והמשקיעים.

ביקורת על סיכוני סביבה ואקלים סיכון מתפתח

מאת:
יעל רו | MBA, חטיבת הביקורת
הפנימית, בנק לאומי

השיח בנושא סביבה ואקלים לא יורד מהכותרות לאחרונה. אסדרת הנושא מצד בנק ישראל אומנם רק החלה להתגבש לרגולציה מחייבת, בדמות חובת גילוי לציבור אך כביקורת מובילת שינוי אנחנו סבורים שהדינמיות והשינויים המהירים החלים בעולם לא מאפשרים לארגונים רק "לחכות ולראות". פעמים רבות גם הרגולציה מתגבשת אחרי הפרקטיקה הנהוגה ולומדת ממנה, כך שארגונים חייבים ומצופים להיערך ולפעול עוד לפני גיבוש אסדרה סופית.

לכן, מתוך ראייה צופה פני עתיד, בחרנו לבחון את מסגרת ניהול סיכוני סביבה ואקלים ואת ניהול הסיכון בהיבטים שונים - פעילות תפעולית, אשראי והשקעות.

האם לא מוקדם מדי לביקורת סיכוני סביבה ואקלים?

בשנה האחרונה השיח על סיכוני הסביבה והאקלים נמצא כמעט בכל מקום, כאחד מהאתגרים המשמעותיים שעימם מתמודדת האנושות בימינו (אפילו אצל הבן שלי בבית ספר יסודי לומדים על הנושא). התחממות גלובלית, אירועי מזג אוויר קיצוניים, ועידת גלזגו, מס פחמן, אנרגיה מתחדשת ועוד, כל אלו מושגים שמשתלבים בלקסיקון של כולנו.

נכון, עדיין כמעט שאין רגולציה מחייבת לתאגידים הבנקאים. התייחסות הפיקוח על הבנקים לנושא נכללת במכתב בנושא סיכוני אשראי הנובעים מסיכוני סביבה מ-2009, ובחוזר מדצמבר 2021 המתייחס לחובת גילוי בדוחות, רגולציה שמחייבת עסקים במדינת ישראל כגון תקני איכות סביבה, זיהום מים אוויר וקרקע. עד כה התפרסמו מכתבי ציפיות ובקשות להערכות, נאומים של הרגולטורים המבטאים אף הם ציפיות, וחובת גילוי בדוחות ESG (סביבה, חברה וממשל) שנכנסה לתוקף החל מהדוחות לשנת 2021. גם בעולם מרבית הרגולטורים מציגים את הציפיות הפיקוחיות ומגבשים עמדות בנושא, בין היתר בהתייחס לשילוב סיכוני סביבה ואקלים באסטרטגיה עסקית ובניהול סיכונים, גיבוש תרחישי קיצון, וקביעת תהליכי פיקוח ובקרה ודיווחים רלוונטיים. ובכל זאת, כבר בסוף שנת 2020 חשבנו שהעיתוי נכון לבצע ביקורת בנושא ניהול סיכוני סביבה ואקלים בתאגיד הבנקאי. זאת כסיכון מתפתח שמופה בחמישייה הראשונה על ידי ה-ILIA, מתוך ראייה צופה פני עתיד ועל בסיס תפיסת תפקיד הביקורת כסוכן שינוי ומובילה הנעת מהלכים בארגון, בפרט בהתייחס לסיכונים מתפתחים ולפעילויות חדשות.

בהיעדר רגולציה מלאה, השתמשנו בטכניקות של בנצ'מרק והשוואה לפעולות המבוצעות על ידי תאגידים בנקאיים בעולם, וכן במודל בשלות לבחינת רמת ההערכות והמוכנות של הבנק לניהול והתמודדות עם סיכוני סביבה ואקלים מחד, ועם ההזדמנויות הכלכליות הנלוות לתהליכי השינוי מאידך.

עולמות תוכן

עולמות תוכן

סיכון סביבה כסיכון פיננסי, או: למה סיכוני סביבה בכל זאת רלוונטיים לתאגיד בנקאי?

סיכונים סביבתיים הופכים בשנים האחרונות, מעבר להיבטים ערכיים, לסיכונים בעלי מאפיינים כלכליים מובהקים, בחלוקה לסיכונים ישירים פיזיים וסיכוני מעבר:



סיכון ישיר כתוצאה מאירועים פיזיים המשפיעים ישירות על המשק, על הכלכלה ועל פעילות המוסדות הפיננסיים, לדוגמה: עליית מפלס המים בערי חוף, הצפות, שריפות, זיהום אוויר ומגפה, הגורמים לנזקים לנפש ולרכוש, פגיעה בערך נכסים ובשרשרת אספקה, ועלייה בהוצאות ובעלויות ביטוח.



סיכון תקופת המעבר כתוצאה משינויי תפיסה של רגולטורים ובעלי עניין נוספים, התהוות רגולציה בנושא ותהליכי מעבר לכלכלה ירוקה, המשפיעים בין היתר על ערך נכסים ושווי בטוחות, פגיעה בלוויים ושינויים בתעשיות, קנסות, שינוי במחירי נ"ע, והצורך בהתאמת פעילות הבנק מול בעלי עניין.

סיכוני סביבה משליכים הן על סיכונים פיננסיים כגון אשראי ושוק, והן על סיכונים שאינם פיננסיים כגון סיכונים תפעוליים, סיכוני צד שלישי וסיכון מוניטין. גם משבר הקורונה כמגפה עולמית מהווה התממשות של סיכון סביבתי בעל השפעה משמעותית על הכלכלה, באופן המחדד את חשיבות ניהול הסיכון.

לצד הסיכונים טמונות גם הזדמנויות, שכן בתהליך המעבר יידרשו מימון והשקעות רבות בטכנולוגיות חדשות והתאמות של תעשיות לעידן החדש, לדוגמה בגין הצורך בהפחתת פליטות פחמן.

ועכשיו מתחיל הכיף

לאור היותו סיכון מתפתח וללא הנחיות רגולטוריות סדורות לניהול ומדידה, בחנו את רמת בשלות ניהול הסיכון בארגון באמצעות שימוש במודל בשלות ובחינת פרמטרים כגון אסטרטגיה ויעדים, ממשל תאגידי, מסמכי מדיניות ונהלים, תהליכי עבודה בקרה וניטור, והכשרות ודיווחים. רמת הבשלות של ניהול פרמטרים אלו נבחרה אל מול פרקטיקה נהוגה בארגונים דומים בעולם.

עוד לפני מיפוי ותיחום הביקורת התחלנו ללמוד את הנושא (כי מה לנו כעובדי תאגיד בנקאי ולסיכוני סביבה ואקלים...). נעזרנו במיקור חוץ ושוחחנו עם גורמים מקצועיים העוסקים בתחום כגון עמותת "אדם טבע ודין" ויועצת מקצועית המתמחה בסיכוני סביבה באשראי. לאחר מכן מיפנו את תחומי הפעילות המרכזיים בארגון הרלוונטיים לביקורת, נוכח השלכות סיכוני סביבה ואקלים על הסיכונים השונים כמפורט מעלה: תפעול ותשתיות, אשראי והשקעות.

בהיבטי תפעול ותשתיות התייחסנו להיבטי בשלות הבאה לידי ביטוי במודעות, הבנה ופעילות יזומה של הארגון, בין היתר נוכח רגולציה קיימת (כגון תקני איכות סביבה, זיהום אוויר וקרקע, מחזור, בנייה ירוקה ועוד), וגם נוכח הבנת התועלת הכלכלית הנגזרת מפעולות התורמות לצמצום טביעת הרגל הפחמנית של הארגון כגון טיפול בפסולת, צעדי חיסכון בנייר, מים, חשמל ודלק. בהיבטים אלו גם מתקיימים תהליכי הכשרות והגברת מודעות עובדים לנושא. במהלך הביקורת בדקנו את מסגרת ניהול הנושא, התהליכים, הנהלים והבקורות אל מול רגולציה קיימת.

נציין כי בארגונים עתירי תהליכים תפעוליים ישנו כר נרחב יותר לבדיקות דומות בנושא סיכוני סביבה ואקלים.

TALK AUDIT 2

9 במאי 2022

SAVE THE DATE

אנו מזמינים אתכם לערב
מיוחד ומרתק בסגנון TED.

בערב יוצגו הרצאות קצרות,
ממוקדות וסוחפות הקשורות
לביקורת פנימית, סיכונים,
מעילות והונאות ניהול.



האירוע יתקיים באודיטוריום של חברת כלל
בניין עתידים קומה 2
ראול ולנברג 36 קריית עתידים תל אביב
ההשתתפות מקנה: 2.25 שעות CPE

BENCHMARK

בעולמות האשראי וההשקעות בדקנו את
העמידה ברגולציה הקיימת, המבוססת
על חוזר בנק ישראל מ-2009, וכן הצגנו
בנצ'מרק מול נתונים ציבוריים, כגון מדד
חברות של המשרד להגנת הסביבה.

בהיבטי ממשל תאגידי ומסגרת ניהול
הסיכון בדקנו את רמת בשלות הארגון
במספר היבטים: גיבוש אסטרטגיה,
תוכנית עבודה רב-שנתית ותיאבון
סיכון, קיומו של גורם אחראי מתכלל
לניהול הסיכון, התייחסות לסיכון
במדיניות אשראי והשקעות, הדרכות
וחיזוק מודעות העובדים, הכללת הסיכון
בתרחישי קיצון ותכנון ההון.

סיכון מתפתח - אתגר לפיצוח!

**קיים אתגר משמעותי בביקורת סיכון
מתפתח שבגינו נדרשות הן קבלת
החלטות אסטרטגיות באשר למיצוב
הארגון בטיפול בתחום והן השקעת
משאבים לא מבוטלת, וכל זאת
בסביבה שבה טרם נקבעה רגולציה
סופית ומחייבת.**

ההתמודדות שלנו כמבקרים הייתה
באמצעות שימוש בבנצ'מרק, הצגת
מתודולוגיה ותהליכים שכבר מבוצעים
בתאגידים בנקאיים בעולם, והצפת
רגולציה שהתגבשה בעולם (תחת הנחה
מבוססת שהרגולטורים בארץ לומדים
גם מהעולם). בנוסף הצגנו ניתוח נתונים,
לדוגמה חברות שמקבלות מימון אל מול
רשימת החברות המזהמות שמפרסם
המשרד להגנת הסביבה וניתוח מודל.
כמו כן חידדנו את חשיבות ההיערכות
של הארגון לעולם העתידי.

בנוסף, מיפנו נושאים שלא נכללו
בתיחום הביקורת הייעודית בנושא ניהול
סיכונים סביבה ואקלים אך רלוונטיים
לבדיקה במסגרת ביקורות אחרות, כגון
רכש, ספקים וצדדים שלישיים, המשכיות
עסקית, מדגם תיקי לווים, נוסטרו ועוד.

יש לציין כי

תיחום ומטלות

הביקורת בכל אחד

מרכיבי הסיכון תלויים ברמת

הבשלות של הארגון. ברכיבים שבהם

רמת הבשלות נמוכה, על הביקורת לבחון

את הסיכון בכלים של בדיקת סיכון

מתפתח כגון מודל בשלות ובנצ'מרק.

לגבי רכיבי סיכון שכבר נכללים במפת

הסיכונים, ניתן לגבש תוכנית ביקורת

מבוססת סיכונים, כמו בשאר הסיכונים

שמעריכה הביקורת הפנימית.

אז בשורה התחתונה

בחרנו לבצע ביקורת סיכונים סביבה
ואקלים ולהמחיש את הצורך בהיערכות
עוד לפני גיבוש רגולציה סופית ומחייבת,
תוך שימוש בכלי השוואה לנעשה
בעולם ובמודל בשלות.

**לדעתנו אחד מתפקידיה המרכזיים
של ביקורת דינמית ומשפיעה, בעולם
שמשנתנה כל הזמן ובקצב מהיר, הוא
להציף סיכונים מתפתחים ולקדם
הנעת תהליכים בארגון.**

ללא ספק השפענו - אם באמצעות
הגברת תשומת הלב הארגונית לסיכון,

ללא ספק השפענו

- אם באמצעות

הגברת תשומת

הלב הארגונית

לסיכון, ואם

באמצעות הנעת

תהליכי חשיבה

ארגוניים לקראת

קפיצת המדרגה

הבאה בנושא.

המבקר כחלוץ ביישום ESG בשלטון המקומי

מאת:

מלכה דרור | CIA, CISA, CRISC -
מיום חדשנות מוניציפלית ובעבר
מבקר עיריית ירושלים ומבקר
חברת בזק

שיקולים הנוגעים להיבטים סביבתיים-חברתיים בממשל תאגידי, תופסים נפח גדל והולך בשיח הציבורי שהתעצם לקראת דיוני ועידת האקלים בגלזגו. בנוסף, רצף של אסונות סביבתיים המיוחסים לשינויי אקלים, שיטפונות ושריפות שהתרחשו לאחרונה, הבהירו כי גם העולם המערבי העשיר אינו מוגן מפני סיכונים אלו.

בעקבות הוועדה הצהירו מדינות על התחייבות להפחית את פליטות הפחמן הדו-חמצני ב-45%, ועל התחייבות למעקב שנתי אחר התקדמות היעדים בעשור הקרוב (בניגוד לדיווחים בכל חמש שנים שהיו נהוגים קודם לכן).

היעד של ישראל ל-2030 הוא 27% הפחתה, יעד שנחשב נמוך בקנה מידה עולמי. יישום מחויבות זאת בישראל תעשה באמצעות רגולציה שתשפיע מהותית, בין היתר, גם על התנהלות השלטון המקומי בישראל.



לאור זאת, ולאור דרישה ציבורית ההולכת וגוברת לשקיפות ניהול, מדידה ודיווח על סוגיות של ESG, נראה שרשויות מקומיות יצטרכו לפתח מומחיות בתחום, ולבצע קפיצת מדרגה בהיערכות שלהן להתמודדות עם סוגיית משבר האקלים וסוגיות סביבתיות-חברתיות נוספות.

על מנת לאפשר לרשויות מקומיות לקדם את פעילותן בתחומים אלו, אני מציעה להרחיב את ההסתכלות ולעשות זאת מנקודת המבט של יעדי האו"ם, המכונים SDG's Sustainable Development Goals, או: "יעדי פיתוח בר-קיימא".

טוב יעשו גם מבקרי הרשויות המקומיות אם ילמדו את יעדי האו"ם, וישלבו בתוכניות הביקורת שלהם נושאים להם השפעה על סוגיות אלו.

מה הקשר בין ESG לשלטון המקומי?

ESG הם שיקולים הנוגעים להיבטים סביבתיים-חברתיים וממשל תאגידי של ארגון, והם עשויים להשפיע על הסיכונים העסקיים וה פיננסים של חברות. סיכונים אלו דורשים מארגונים לצפות את השינויים הסביבתיים, החברתיים והרגולטוריים, להעריך את השפעתם על העסק, ולנהל אותם באמצעות תכנון אסטרטגי ומערכות לניהול סיכונים.

שיקולי ESG הופכים בשנים האחרונות למשמעותיים יותר ויותר.

משקיעים מתחילים לבחון את ביצועי החברות המתחשבות ברווחה החברתית הכוללת, בנוסף על שיקולי הרווח הכלכלי, והם משמשים ככלי משמעותי שמסייע בקביעת הרכב תיקי ההשקעות שלהם.

מגמה זו נקראת גם "השקעות אחראיות". מגמה זו של התמקדות בהשקעות אחראיות אינה פוסחת גם על החלטות הציבור הישראלי: היכן למקם את העסקים, היכן להתגורר, והיכן לנפוש ולטייל.

רשויות מקומיות בישראל הן הגוף השלטוני בעל ההשפעה הגדולה ביותר על חיי התושבים.

כל מחזור החיים של התושב מנוהל על ידי הרשות המקומית: חינוך, רווחה, תרבות, תברואה (פינוי אשפה ביוב, ניקוז, אספקת מים), תכנון (שמירה על שטחים פתוחים וירוקים, תכנון וציפוף הבנייה, בניית מבני ציבור), תחבורה (תחבורה ציבורית, תכנון כבישים וחינה) ועוד. לכן השלטון המקומי הוא הגורם בעל האחריות הישירה כלפי התושבים למתן מענה לסיכונים הנובעים משינויי אקלים, סביבה ופגעי מזג האוויר (הצפות, נפילת עצים), לאספקת מים ולפינוי אשפה, וכן למתן מענה לסיכונים

לרחבה ולפירוט היעדים-ראו בהגדרות, מונחים ומסגרות ESG בעמודים 6-7 בגיליון.

כיצד יעדי האו"ם מתחברים לסדר היום ולאתגר הסביבתי?

רשויות מקומיות בישראל המבקשות להיות גם אטרקטיביות וגם לנהל כראוי את הסיכונים שאליהן הן חשופות, חייבות להיערך לטיפול בסוגיות הסביבתיות-חברתיות. רשויות שיחליטו להיערך מבעוד מועד, צריכות לאמץ את יעדי ה-SDG's כחלק מהתוכנית האסטרטגית שלהן, ולפעול להשגת היעדים והמטרות האלו.

אומנם יש בישראל רשויות הפועלות בתחומים מסוימים של יעדים אלה. לדוגמה, אחת העיריות פועלת לקידום מדיניות עירונית אחראית ובהתאמה לשינויי האקלים בתחומי פסולת, אנרגיה, תחבורה ועוד, אך גם היא טרם אימצה את ה-SDG's כחלק מהאסטרטגיה שלה. רשויות רבות אחרות עדיין אינן פועלות כלל ברוח יעדים אלה, ויש להאיץ ולקדם מהלכים מרכזיים בתחום זה כדי שלא יהיה מאוחר מדי.

רשויות שיגבשו אסטרטגיה ברורה בנושא ESG, יבדלו את עצמן ויוכלו להיות אטרקטיביות לעסקים,

לתושבים ולמבקרים, ואלו שלא ייערכו בהתאם – יאבדו את אמון הציבור

תפקידי המבקר הפנימי של הרשות בתחום הקיימות

מבקרי הרשויות צריכים כמובן להכיר את יעדי ה-SDG לעומק, כדי שיהיו להם הכלים והיכולת לערוך בדיקות ביקורת על יישום המטרות ברשויות שכבר נמצאות בתהליכי אימוץ שלהם.

למבקרים ברשויות שעדיין לא פועלות בתחום באופן שיטתי, תפקיד חשוב לא פחות: עליהם להיות בבחינת החלוץ לפני המחנה:

להפעיל שיקול דעת (בהתאם לפקודת העיריות) ולכלול בתוכנית העבודה שלהם את בחינת פעילות הרשות אל מול ה-SDG (אף אם לא אומצו עדיין על ידי הרשות), להמליץ לאמץ יעדים אלה ולפעול להשגת המטרות כחלק מהתוכנית האסטרטגית של הרשות. בדרך זאת יפעלו המבקרים גם על פי התקנים המקצועיים של IIA בנושא שיקולים להכנת תוכנית עבודה וניהול סיכונים.

מספר דוגמאות לאופן שבו רשות מקומית יכולה לפעול להשגת מטרות מתוך יעדי האו"ם, מפורטות לשימושכם בסוף המאמר.

לסיכום

רשות מקומית המבקשת להיות אטרקטיבית לעסקים תושבים ומבקרים, להגדיל את הכנסותיה, ולהעניק לתושבים רמת שירות גבוהה יותר יחד עם איכות חיים טובה יותר, רצוי שתאמץ את יעדי ה-SDG כחלק מהתוכנית האסטרטגית שלה. בנוסף, על הרשות להכין תוכניות עבודה מפורטות להשגת מטרות ה-SDG כחלק מתכנון הטיפול בנושא סביבה חברה וממשל תאגידי, כולל בקרה מתמשכת אחר ההתקדמות בהשגת היעדים.



רשויות שיגבשו אסטרטגיה ברורה בנושא ESG, יבדלו את עצמן ויוכלו להיות אטרקטיביים לעסקים, לתושבים ולמבקרים, ואלו שלא ייערכו בהתאם – יאבדו את אמון הציבור

יעד מס'



בגינו הוצבה מטרה מספר 11.6.

שלפיה "עד לשנת 2030, הפחתת ההשפעה הסביבתית המשמעותית לנפש של ערים, ובכלל זה על ידי מתן תשומת לב מיוחדת לאיכות האוויר וניהול עירוני ואחר של פסולת."

מטרה זאת של ה-SDG משתלבת עם חוקים ותקנות בחוק הישראלי ועם חוקי עזר עירוניים בתחומים אלו, כגון:

הנחיה בפקודת העיריות (סעיף 149 י'א) לפקודת העיריות (תיקון מס' 98), תשס"ה-2005), לפיה **על המועצה לבחור ועדת חובה לאיכות הסביבה שתפקידה ליזום ולתכנן פעולות לשמירה על איכות הסביבה ולהבטחת פיתוח ושימוש בני קיימא של הסביבה.** הוועדה תגיש לאישור המועצה את תוכניותיה ותעקוב אחר ביצוע התכניות המאושרות.

חוק הרשויות המקומיות (איכיפת סביבתית – סמכויות פקחים), התשס"ח-2008 **המחייב את הרשות המקומית**

לבצע איכיפת מפעלי איכות סביבה. מכוח חוק זה ניתן להסמך ולהכשיר פקחים לאכיפת מפעלים סביבתיים מסוגים שונים.

חוק שמירת הניקיון, התשמ"ד-1984, ותקנותיו.

דוגמאות לתחומים שהרשות המקומית יכולה וצריכה לפעול בהם כדי לקדם מטרה זאת:



תברואה: הרשות המקומית יכולה לפעול לפיתוח פתרונות טיפול באשפה העירונית על ידי הקמת מפעל מחזור או שריפת אשפה להפקת אנרגיה, למניעת זיהום סביבתי כתוצאה משפיכת חומרי בנייה באתרים לא מורשים, להזרמת שפכים שמקורם במפעלים ובמגורים לאגני ניקוז בעיר ומחוצה לה, הקמת מתקנים לטיהור מי ביוב, ועוד.



קידום תכנון בר-קיימא, בנייה ירוקה והתמודדות עם שינויי האקלים: הרשות המקומית יכולה לאמץ וליישם תקן בנייה ירוקה, לתכנן ולפתח שטחים ציבוריים ירוקים בלב העיר, לדאוג להצללות ברחובות ובגנים ציבוריים, למצוא פתרונות ניקוז של מי

דוגמאות לדרכים שבהן יכולה רשות מקומית לפעול להשגת מטרות מתוך יעדי האו"ם

קרינה בלתי מייננת – רישוי, פיקוח ואכיפה על קרינה הנגרמת כתוצאה מפעילות מתקני שידור ואנטנות סלולריות בקרבת מגורים.



תחבורה: הרשות המקומית יכולה לפעול לפיתוח תחבורה ציבורית נקייה (מטרו, רכבות קלות ואוטובוסים חשמליים) להפחתת זיהום האוויר, להקמת עמדות טעינה לרכבים חשמליים, לפיתוח שבילי אופניים, להרחבה ופינוי כניסה של רכבים מזהמים למרכזי הערים (איסור או הטלת אגרות גודש), ועוד.



צמצום סיכונים ומטרדים סביבתיים, לדוגמה:

זיהום אוויר – פיקוח ואכיפה על פליטת חלקיקים מזהמים לאוויר כתוצאה מפעילות באתרי בנייה, מפעלים, כבישים, בתי אוכל ועסקים.

זיהום רעש – פיקוח ואכיפה על רמות חריגות של רעש כתוצאה מפעילות מפעלים, כלי רכב ואתרי בילוי.

חומרים מסוכנים – יישום אמצעי בקרה ופיקוח על מפעלים ובתי עסק המחזיקים במלאי חומרים המוגדרים מסוכנים על פי חוק.



קידום מודעות ומעורבות הציבור בנושאים הסביבתיים: יצירת קוד אתי ואמנה קהילתית בשיתוף כל בעלי העניין (תושבים, עסקים, נבחרי ציבור ועובדי הרשות), שיתוף הציבור בקבלת החלטות, הקמת גנות קהילתיות, הפעלת תוכניות להגברת המודעות הסביבתית בגני הילדים ובתי הספר.



קורסים 2022

קורס לימודי תעודה בביקורת פנימית

רכז אקדמי: יוסי גינוסר

מועדי המפגשים בזום: תחילת אוקטובר

הקורס המקיף מקנה ידע תיאורטי ומעשי במקצוע הביקורת הפנימית, הכולל בין השאר חוק ותקנים מקצועיים, ביקורת בסביבה ממוחשבת, טכניקות וכלי ניהול הדרושים לצורך ביצוע ביקורת פנימית.

קורס לימודי תעודה ניתוח נתונים בביקורת הפנימית

רכז הסדנה ומרצה: אייל בן אבי ומרצי מייקרוסופט

מועדי המפגשים בזום: הקורס יערך במתכונת של 6 מפגשים בין השעות 17:00-20:00

31.5.22 | 7.6.22 | 14.6.22 | 21.6.22 | 28.6.22 | 5.7.22

יעד מס'

4 חינוך איכותי



המטרות הבאות:



נגישות שווה לחינוך קדם-יסודי - עד שנת 2030 להבטיח כי לכל הבנים והבנות יש גישה לחינוך איכותי לגיל הרך וחינוך קדם-יסודי, כך שהם יהיו מוכנים לחינוך היסודי (מטרה 4.2).



להגדיל את מספר האנשים עם מיומנויות רלוונטיות להצלחה פיננסית - עד שנת 2030, להגדיל באופן משמעותי את מספר בני הנוער והמבוגרים בעלי כישורים רלוונטיים לתעסוקה, כולל מיומנויות טכניות ומקצועיות, במשרות הגונות ויזמות (מטרה 4.4).



חינוך לפיתוח בר-קיימא ואזרחות גלובלית - עד שנת 2030 להבטיח שכל הלומדים ירכשו את הידע והכישורים הדרושים לקידום פיתוח בר-

יעד מס'

7 אנרגיה נקייה



בגינו הוצבה מטרה מספר 7.2

להגדיל את האחוז הגלובלי של אנרגיה מתחדשת עד 2030, להגדיל באופן משמעותי את חלקה של אנרגיה מתחדשת בתמהיל האנרגיה העולמי.

להלן תחומים שבהם הרשות המקומית יכולה וצריכה לפעול בתחום האנרגיה הירוקה, כדי לקדם מטרה זאת:



הקמת **גגות סולריים** על בתי ספר ומבני ציבור אחרים כדי להגביר את השימוש באנרגיית השמש.



התייעלות אנרגטית של תאורת רחוב, גינות ציבוריות ומתקני הרשות - **מעבר לתאורה חסכונית וחכמה.**



החלפת מיזוג וחימום זוללי אנרגיה ולבקרת צריכה בשילוב אמצעים טכנולוגיים.

בגינו הוצבו בין היתר

מבקר רשות מקומית המבקש להיות רלוונטי, נדרש לפעול בגישה פרואקטיבית כדי לקדם את התוויית המדיניות בתחום ה-SDG'S על ידי הרשות



קיימא, לרבות חינוך לפיתוח בר-קיימא ולסגנון חיים בר-קיימא, זכויות אדם, שוויון מגדרי, קידום תרבות של שלום ואי-אלימות, אזרחות גלובלית והערכת השונויות התרבותית ותרומתה של התרבות לפיתוח בר-קיימא (מטרה 4.7).

תחומים שבהם הרשות המקומית יכולה וצריכה לפעול בתחום החינוך:

פיתוח קידום ופיקוח על מסגרות חינוך לגיל הרך.

פיתוח תוכניות להכשרת בני נוער ומבוגרים לתעסוקה ויזמות.

פיתוח וקידום תוכניות לחינוך בר-קיימא במסגרות החינוך של הרשות המקומית.

לימודי סביבה וקיימות מהגיל הרך, כולל התנסויות כחלק אינטגרלי מתוכנית הלימודים.

בטיחות כמרכיב מרכזי בתפיסת מדיניות ה-ESG

מאת:

ארי מיון | MB.c, BS.c, דירקטור,
ראש תחום בטיחות, גהות וסביבה
פאהן קנה ניהול בקרה, לשעבר
ראש מינהל הבטיחות והבריאות
במשרד העבודה והרווחה

מדינת ישראל עוברת בשנים האחרונות שתי מהפכות גדולות במקביל – מהפכת הבטיחות בעבודה ומהפכת הגנת הסביבה. מהפכת הבטיחות בעבודה אומנם שקטה למדי וסמויה מעיני הציבור, אך בפועל קיימת לגביה חקיקה רבה ומשתנה, כולל הקמת יחידה ייעודית בלהב 433 הממונה על האכיפה בנושא. לעומת זאת, מהפכת הגנת הסביבה גלויה יותר ומתקשרת הרבה יותר, ואת סימניה אנו רואים בכל מקום. דוגמה בולטת הייתה בוועידת האקלים האחרונה.

מהפכות אלו נעות על צירים מקבילים, ובחלק ניכר מהארגונים אינן מחוברות ביניהן אף שבין התחומים קיימים קשרים משיקים ומשמעתיים מאוד. קידום מדיניות ה-ESG החדשה היא הזדמנות מצוינת לאגם את שני התחומים ולייצר שלם אחד, שהוא יותר משמעותי, אפקטיבי ורלוונטי לעת הזאת. במאמר קצר זה אציג מצד אחד את הרלוונטיות של תחום הבטיחות לתפיסת ה-ESG בארגון, ומצד שני את הדרך הנכונה לשלב את תחום הבטיחות במדיניות הכוללת של ה-ESG.

מניעת מחלות תעסוקה כמרכיב חשוב בצדק החברתי

לאחרונה פרסמתי מאמר שמנתח את מצב התחלואה והתמותה התעסוקתית במדינת ישראל (מאמר שפורסם באתר דבר לעובדים בישראל ב-27/9/21). הניתוח מבוסס על עבודת חקר שהובלתי בתפקידי כראש מינהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית יחד עם הרשם למחלות מקצוע בישראל.

מהמאמר עולה כי במדינת ישראל מתים מדי שנה למעלה מאלף אנשים כתוצאה ממחלות תעסוקתיות שונות. למתים אלו מתווספים מדי שנה עוד אלפים רבים שחלו במחלות תעסוקתיות שונות שלא הובילו למותם אך פגעו בבריאותם. מדובר במחלות קשות כגון סרטן, מחלות בדרכי הנשימה, מחלות במערכת כלי הדם וכדומה, וכן מחלות "קלות" יותר כמו בעיות אורתופדיות, אסתמה, בעיות שמיעה ואחרות. המשותף לכל סוגי התחלואה התעסוקתית הוא שהסיבה שהובילה לתחלואת העובד לא הייתה גזרת גורל, גנטיקה משפחתית, או הידבקות בוורוס או חיידק, אלא מחלה שנגרמה בגלל אופי העסקתו של העובד במקום עבודתו. העובדים נחשפו במשך שנים לגורמי סיכון בריאותיים שונים במקום העבודה (כגון אבק מזיק, גזים, ויברציות רעש, רעלים, קרינה מייננת/לא מייננת ועוד), שבסופו של דבר הובילו לתחלואת העובדים במחלות המקצוע השונות. כלומר, עצם קיומם של סיכונים בריאותיים במקום העבודה שלא טופלו כנדרש על ידי הארגון, הובילו בסופו של דבר לתחלואת העובדים.

אין ספק כי ההיקף הגדול של החולים והמתים ממחלות מקצוע, עוד לפני שספרנו את הנפגעים הרבים האחרים בתאונות עבודה, היא סיבה מספקת דיה על מנת לשלב את תחום הבטיחות והבריאות התעסוקתית במדיניות ESG בארגון. חשוב לציין שניתוח זה אומנם

עצם קיומם של סיכונים בריאותיים במקום העבודה שלא טופלו כנדרש על ידי הארגון, הובילו לתחלואת עובדים

בוצע בישראל אך אינו ייחודי רק לה. על פי מחקרי ארגון הבריאות התעסוקתית העולמי (ILO) היקף העובדים שמתים בגלל אופי העסקתם בעולם עומד על כ-2.78 מיליון עובדים, כ-86% מהם בגלל תחלואה תעסוקתית והשאר מתאונות עבודה. עם זאת, חשוב לזכור כי מרכיב נוסף שמגביר את המוטיבציה וההצדקה למהלך זה הוא המחיר הגבוה שמשלמת המדינה לאי קיומם של תהליכי בטיחות נכונים ועמוקים במשק. מדובר בהיקפי עלות עצומים למדינה ואזרחיה, שמסתכמים מדי שנה בסכום של כ-15 מיליארד שקל לפחות (כפי שעולה מנתוני הביטוח הלאומי ומניתוח שבוצע במינהל הבטיחות), שמשולמים מכספי המיסים לצורך טיפול בחולים התעסוקתיים – אם בשיקום וטיפול בפצועים, אם כפיצוי כספי על הנזק שנגרם לעובדים, ואם באובדן ידיים עובדות במשק והקטנת פריון העבודה. התוצאה היא

שאנו כחברה "משלמים" פעמיים על חוסר בתרבות בטיחות וגהות במשק:

פעם אחת כאשר אנחנו העובדים נפגעים פיזית או בריאותית בגלל העיסוק המקצועי שלנו, ופעם נוספת משום כספי המיסים שלנו מופנים לטיפול בנזקים הנוצרים במקומות העבודה, במקום להפנות משאבים אלו לרווחת אזרחי המדינה וקידום הכלכלה.

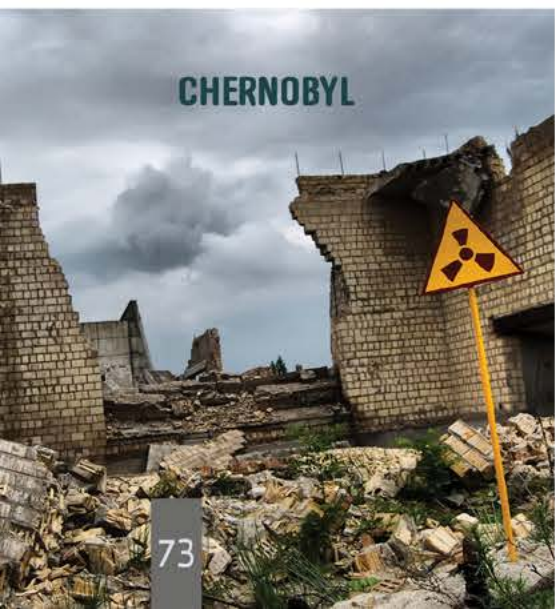
בטיחות כמרכיב חשוב בשמירה על הסביבה

תאונת עבודה עלולה ליצור אירוע סביבתי גדול.

חלק מהאירועים הסביבתיים שמתרחשים בעולמנו נובעים לא דווקא מאי מודעות לחשיבות בהגנה על הסביבה, אלא מתהליכי עבודה לא בטוחים שהובילו בסופו של יום לאירוע סביבתי גדול ומשמעותי.

די אם נזכיר כדוגמה את אסון הכור האטומי בצ'רנוביל, כור אטומי שתוכנן להיות בטוח לסביבה, אך ביצוע תרגול לא בטיחותי של צוותי העבודה בכור בהתמודדות עם אירוע חירום, הוביל לתאונה קטלנית ולאחד האסונות הסביבתיים הגדולים שידע העולם. דוגמה נוספת היא אסון הזיהום הגדול בעברונה על ידי קווי הצינורות של קצא"א. כפי שעולה מכתב האישום, חלק מהסיבות שהובילו לאירוע הקשה היו, בין היתר, אי יישומם של נוהלי בטיחות של החברה, נהלים שנכתבו ואושרו אך לא יושמו כנדרש בדרגות הניהול והביצוע השונים.

יותר ויותר גופים בארץ ובעולם מבינים את הקשר בין בטיחות בעבודה והשמירה על הסביבה. ככל שנקדם את הבטיחות בעבודה בארגון, כך נצמצם את ההסתברות להתרחשותו של אירוע סביבתי שיכול להוביל לאסון סביבתי גדול.



Canada National Conference

OCT 16-19 2022
CALGARY, ALBERTA

This year's conference will focus on the power of internal audit - be the energy.

2022 Data Privacy & Ethics Virtual Conference

APR 28 2022 VIRTUAL, VIRTUAL

The data privacy & ethics virtual conference is part of a series of one-day conferences designed to help internal auditors stay ahead of critical issues and be more responsive in their work.

upskill your knowledge in data privacy and ethics while earning up to 6.6 cpes.

2022 International Conference

JUL 17-20 2022 CHICAGO, ILLINOIS

Join us in person and virtually as we bring together experts from across the globe to address the issues impacting the profession, network with fellow internal auditors from 100+ countries, share ideas, and earn cpe credits.

עולמות תוכן

אז כיצד נביא את תחום הבטיחות והבריאות התעסוקתית לידי ביטוי במדיניות ה-ESG?

הדרך הטובה ביותר שעומדת בפני התאגיד ומנהליו לניהול מערך הבטיחות היא בנייה של תוכנית אכיפה פנימית לתחום זה, שתשתלב במדיניות ה-ESG. התוכנית צריכה לכלול בקרה וניהול נכונים ואפקטיביים של כל מרכיבי הבטיחות בארגון (ממונה הבטיחות, ועדות הבטיחות, נוהלי החברה וכו'). אנו שואבים רוח גבית לנחיצותה של תוכנית האכיפה הפנימית גם מנוהל שפורסם בשנת 2019 על ידי פרקליט המדינה. בנוהל זה מנחה פרקליט המדינה את הפרקליטים הדנים בסוגיות של העמדה לדין של תאגידים, כי תאגיד שיראה ויוכיח כי בנה וקיים תוכנית אכיפה פנימית אפקטיבית בארגון, הדבר יעמוד לזכותו כחלק ממארג השיקולים האם להעמידו לדין. כלומר, בהיבט סיכוני הדין הפלילי, קיימת מוטיבציה גבוהה לתאגיד ולמנהליו לקיים תוכנית אכיפה פנימית.

סיכום

לתחום הבטיחות והבריאות תעסוקתית השלכות רבות ועמוקות על כל אחד מהמרכיבים של מדיניות ה-ESG – היבטי הסביבה, היבטי החברה, ההיבטים התאגידיים ואף ההיבטים הפליליים. לכן שילוב של תחום זה במדיניות ה-ESG הוא תהליך טבעי ונכון, והדרך הנכונה ביותר למימושו היא על ידי כתיבת תוכנית אכיפה פנימית אפקטיבית לתחום הבטיחות שתשולב בתוכנית הכוללת של ה-ESG.

אחריותו של התאגיד לבטיחות עובדיו

במדינת ישראל יש חוקים ותקנות רבים ומגוונים בתחום הבטיחות והבריאות התעסוקתית, כאשר חוט השני המחבר בין כולם הוא האחריות הכמעט מוחלטת של התאגיד ומנהליו לבטיחות ולבריאות התעסוקתית של העובדים.

המחוקק נתן בידי התאגיד ומנהליו שורה של כלים ואמצעים שנועדו לשרת אותו במימוש אחריותו הענפה לבריאות העובדים.

לדוגמה: חובה למינוי ממונה על הבטיחות, חובת קיום ועדת בטיחות, מינוי נאמני בטיחות, תוכנית לניהול הבטיחות ועוד. שימוש וניהול נכון של כלים אלו הם באחריות המלאה של התאגיד ומנהליו. עצם קיומם של הכלים האלו בארגון, אך ללא הפעלה ושימוש נאותים על ידי התאגיד ומנהליו, אינם מספקים – לא בקידום הבטיחות בארגון, ולא במילוי חובתם בדין של התאגיד ומנהליו.

המחשה לאחריות זאת ניתן למצוא בפסק דין תקדימי שניתן בינואר 2021 נגד חברת דלק תעשיות ומנהליה הבכירים בעניין אשמה בגרימת חבלה חמורה לעובד שנפצע אנושות במפעל דלק תעשיות (ת"פ 12709-03-16 פרקליטות מחוז מרכז - פלילי נ' זילביגר ואח'), בעקבות תאונת עבודה שאירעה לעובד קבלן שהועסק על ידי הארגון. בפסק הדין הורשעו בגרימת חבלה חמורה מנכ"ל החברה, סמנכ"ל הנדסה של החברה, ואף החברה עצמה, זאת למרות שהחברה קיימה מערך בטיחות ענף, שכלל בין היתר ממונה בטיחות, ועדות בטיחות, נהלים ועוד. פסק דין תקדימי זה מייצג ללא ספק את הלך הרוח החדש במדינה, הדורש כי החוק ימומש הלכה למעשה על ידי התאגיד ומנהליו.

ביקורת על האסטרטגיה של הארגון

מאת:

חיים עמרני | ראש היחידה לביקורת בניין הכוח והפעלתו במבקר מערכת הביטחון

אסטרטגיה היא אירוע פרשני המנסה לבנות את "דרך המלך" לשנים הבאות (3-5 שנים) בסביבה מורכבת, תנודתית, עמומה, עם מקדם ביטחון לא גבוה (VUCA - Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) ועם מגוון "שחקנים" מחוץ לארגון ובתוכו.

לכאורה אין שני עולמות שונים זה מזה בטבעם כמו ביקורת פנימית ואסטרטגיה עסקית: הביקורת הפנימית המקובלת עדיין מתמקדת בבחינת העבר, בעוד שאסטרטגיה עוסקת בעיצוב העתיד הארגוני על רקע אי ודאות. ביקורת פנימית מקובלת פועלת באופן שיטתי במסגרת של ציות לתקנים והנחיות מקצועיות, ואילו אסטרטגיה דורשת יצירתיות, פיתוח וחשיבה חדשנית "מחוץ לקופסה". ואולי הנקודה החשובה ביותר לעניין מאמר זה היא שביקורת פנימית מבוססת על עובדות וראיות, ואילו אסטרטגיה פועלת על בסיס הנחות, תחזיות ואף אינטואיציה ניהולית.

התקנים המקצועיים אינם חד-משמעיים באשר לתפקיד הביקורת הפנימית בביקורת על אסטרטגיית הארגון. ניתן להבין מהם שהביקורת נדרשת להתקיים בהתאם לאסטרטגיית הארגון, אך לא נאמר במפורש שעל הביקורת לבחון את עצם האסטרטגיה. לדוגמה, בתקן 2000 מבואר: "פעילות הביקורת הפנימית מוסיפה ערך לארגון ולבעלי עניין בו כאשר היא מתחשבת באסטרטגיות...".

אם כך, עולה השאלה האם על הביקורת הפנימית לבחון את עיצוב האסטרטגיות בארגון עד כדי הצעת אסטרטגיה אלטרנטיבית? ואם התשובה חיובית, באילו כלים של ביקורת פנימית ניתן לבחון אסטרטגיה שנקבעה בארגון?

עולמות תוכן



האם נכון לבקר את אסטרטגיית הארגון ומדוע - בעיות יסוד

כאמור, בחירה ועיצוב אסטרטגיה לארגון הם אחד התהליכים המהותיים ביותר בארגון, כדי לאפשר בחירה של החלופות הטובות ביותר להשגת יעדי הארגון. מתפקידה של ההנהלה לבחון, לנתח חלופות ולהציע אסטרטגיה, ומתפקידו של הדירקטוריון לבחון את הצעות ההנהלה ולאשרן בשינויים המתבקשים תוך דגש על נאותות האסטרטגיה, בין היתר באמצעות בחינת התאמתה ל"תיאבון לסיכון" ולערכים המוצהרים של הארגון. עם אישור האסטרטגיה, תפקיד הדירקטוריון הוא לפקח על ההטמעה ועל הביצוע, תוך דיון תקופתי, לרבות דיון על הצורך בהתאמות ושינויים נדרשים באסטרטגיה ואף על הצורך בביטול האסטרטגיה (על פי הנסיבות).

הביקורת הפנימית נושאת באחריות כלפי הדירקטוריון ולעיתים אף מתוארת כ"עיניים ואוזניים" של הדירקטוריון (מודל שלושת הקווים של IIA, עמ' 10). הדירקטוריון מחפש הבטחה (ASSURANCE), באמצעות הביקורת הפנימית, לכך שמבנה הממשל, ניהול הסיכונים והבקרה הארגונית, כמו גם התהליכים בארגון, מעוצבים כראוי ופועלים כמתוכנן.

עולמות תוכן

על רקע האמור לעיל עולות כאן שלוש שאלות מהותיות באשר לביקורת הפנימית בבואה לבחון את האסטרטגיה של הארגון:

1 האם לבחון את תהליך עיצוב האסטרטגיה - את תהליך קבלת ההחלטות?

2 האם לבחון את עצם ההטמעה והביצוע של האסטרטגיה?

3 האם לבחון את עצם האסטרטגיה ולהעלות בפני מקבלי ההחלטות סוגיות העולות מהשטח ומהמציאות כפי שהביקורת מפרשת אותה, המצביעות על הצורך בהכנסת שינויים מהותיים באסטרטגיה?

התשובות לשאלות 1-2 הן די ברורות, אם כי גם הן מורכבות ומחייבות העמקה ומשנה זהירות: זאת מהותה ותפקידה של הביקורת הפנימית, בוודאי ביקורת פנימית מתקדמת של המאה ה-21.

השאלה השלישית, הנוגעת למהותה של האסטרטגיה, מציבה כמה בעיות יסוד:

לכאורה, בביקורת על מהות האסטרטגיה עשויה הביקורת להוות, בזהירות הראויה, SECOND OPINION עבור הדירקטוריון ואף ההנהלה, באמצעות הצגת עמדתה (האובייקטיבית) כלפי האסטרטגיה, עמדה הכוללת דילמות ושאלות אודות האסטרטגיה. בכך התרומה של הביקורת היא עצם הדיון וההפריה של מקבלי ההחלטות. בכך יש לכאורה מימוש תכלית הביקורת הפנימית: שיפור הארגון ותרומת ערך שעשויים לנבוע משיפור האסטרטגיה של הארגון.

מנגד עולות שאלות מהותיות וסימני שאלה לא מעטים:

1. כדי לבחון את עיצוב האסטרטגיה של הארגון, ראוי להעלות הביקורת להיות קרובות ככל שניתן לזמן אמת. כלומר הביקורת צריכה להיות מיוצגת כמשקיפה בעת עיצוב האסטרטגיה. אך האם הארגון ומקבלי ההחלטות פתוחים לכך? האם הביקורת כבר פעלה בנידון במטלות אחרות פחות מורכבות? והאם הביקורת כבר ביססה את יכולתה ומעמדה בארגון כדי לעמוד במשימה? לטווח הארוך זאת משימה ראויה לביקורת, אך נכון להיום בארגונים רבים בישראל הן מקבלי ההחלטות והן הביקורת הפנימית עדיין לא הבשילו לכך.

2. הביקורת נדרשת להשוות בין מצב נדרש ("נורמה") לבין מצב בפועל, ולאור זאת להצביע על פערים וממצאים שהטיפול בהם יביא ל"תקינות". אך לאסטרטגיה מטבעה אין נורמה והיא תוצר סובייקטיבי.

התרומה של הביקורת היא עצם הדיון וההפריה של מקבלי ההחלטות. בכך יש לכאורה מימוש תכלית הביקורת הפנימית: שיפור הארגון ותרומת ערך שעשויים לנבוע משיפור האסטרטגיה של הארגון.

סדנאות 2022

מרכז הסדנה ומרצה: בועז ענר

מועדי המפגשים בזום: הקורס יערך בין השעות 16:00-19:00

24.4.22 יום א' | 1.5.22 יום א'

המפגשים יכללו הרצאות, הפעלות ותרגולים מעשיים. לימוד השתלבות, הקטנת חיכוך והגברת תרומת הביקורת לארגון.

סדנה מעשית
במיומנויות רכות

מרכז הסדנה ומרצה: דן נתניהו

מועדי המפגשים בזום: הסדנה תערך במתכונת

של 3 מפגשים בין השעות 15:00-19:30

6.4.2022 | 10.4.2022 | 12.4.2022

סדנה למתחילים
תחקור נתונים כמותיים
תוך שימוש בתוכנת IDEA

מרכז הסדנה ומרצה: דן נתניהו

מועדי המפגשים בזום: הסדנה תערך במתכונת

של 3 מפגשים בין השעות 15:00-19:30

15.5.2022 | 17.5.2022 | 22.5.2022

סדנה למתקדמים
תחקור נתונים כמותיים
תוך שימוש בתוכנת IDEA

דרישת קדם: השתתפות בסדנת המתחילים

לתחקור נתונים כמותיים

עולמות תוכן

והקשריה, הבנת הלבטים והחלופות, ואת דרך קבלת ההחלטות. לכך נדרשים צוותי ביקורת מיומנים, יסודיים, בעלי הבנה מערכתית, וכמובן עם קשב רב לאורך הביקורת לעמדות ולתשובות של מקבלי ההחלטות ודרגי הניהול והביצוע.

ולבסוף, ניסוח הדוח על ממצאיו נדרש להיות "צנוע", כלומר הצעת שינויים באסטרטגיה או הצעת אסטרטגיה חלופית נדרשות להיות מנומקות היטב ובלי לפסול דעות אחרות.

כלי עזר מסייעים להצלחת ביקורת על אסטרטגיה

שיתוף ההנהלה

על צוות הביקורת לשתף באופן תכוף את ההנהלה הבכירה של יחידת הביקורת בתובנות המצטברות בידיו. על ההנהלה לפעול באופן שאינו היררכי ולהקשיב בפתיחות להערות.

שיתוף המבוקר

על צוות הביקורת, ולעיתים יחד עם מנהליו הבכירים, ליזום מפגשים עם בכירי הארגון בשלבים שונים של הביקורת, כדי לדון בתובנות המתגבשות ולנצל את המפגש להבנה אם בעיני בכירי הארגון יש היבטים נוספים או תובנות אחרות. כך, מחד תגדל נכונות המבוקר לקבל את דוח הביקורת, ומאידך ישופרו תובנות הביקורת.

גיוון וראייה מערכתית של צוות הביקורת

כפי שבנייתה של האסטרטגיה הארגונית מצריכה חשיבה כוללת המתחשבת במספר רב של היבטים, רבדים ולבטים, כך בהתאם נדרש גם צוות הביקורת לכישורים דומים.

יודגש כי ייתכן שלדרכי עיצובה של האסטרטגיה ולאופני מימושה בפועל קיימות נורמות מסוימות, ולו כאלו המושאלות מארגונים אחרים וממיטב הפרקטיקה בעולם, ולאורן ניתן לקיים ביקורת "קלאסית" על תהליכי בנייתה ומימושה של האסטרטגיה. אולם בהתייחס לתוכנה המהותי של אסטרטגיה, לגיטימי כי יתקיימו דעות שונות, ועצם קיומן אינו מצביע על פער או ליקוי באסטרטגיה שאושרה. בקיצור, ייתכן שדעתו של המבקר לא טובה יותר מדעתו של המבוקר. עובדה זו מחזקת את השאלה האם ראוי לקיים פעילות ביקורת שתוצאתה היא "המלצה" בלבד, ללא שהמלצה זו נסמכת על ליקויים או פגמים.

ביקורת על אסטרטגיה – דרכי התמודדות של מבקר מערכת הביטחון

בשנתיים האחרונות התנסינו ביחידת הביקורת של מערכת הביטחון בביקורת העוסקות בתחומים "רכים", ובהם תפיסות ואסטרטגיות. על סמך הניסיון הזה גיבשנו מספר תובנות לדרכים שבהן נכון להתמודד עם האתגר, להלן עיקרן:

ראשית, יש לזהות את התרבות הארגונית והתייחסותה לביקורת. אם המבקר הפנימי עדיין נתפס "לעומת" וחיצוני להנהלה, הוא יתקשה להביע דעה שאינה מבוססת "ראיות". לעומת זאת, בתרבות ארגונית שכבר רואה במבקר שותף ומקור מידע המאפשר שיפור, יקל על המבקר להביע דעה מנומקת שתישקל בכובד ראש.

שנית, העיסוק בתחום ליבה (אסטרטגיה) מצריך אומץ מצד המבקר, היות שהוא נוגע באופן ישיר בליבת העיסוק של הדרג הגבוה של הנהלת הארגון ואף של הדירקטוריון.

שלישית, על מנת לבחון את האסטרטגיה הארגונית, נדרשת הבנה רחבה ועמוקה של המציאות על רבדיה השונים

בתרבות ארגונית שכבר רואה במבקר שותף ומקור מידע המאפשר שיפור, יקל על המבקר להביע דעה מנומקת שתישקל בכובד ראש

מסע מרתק אל ה"אני" החדש של המבקר הפנימי

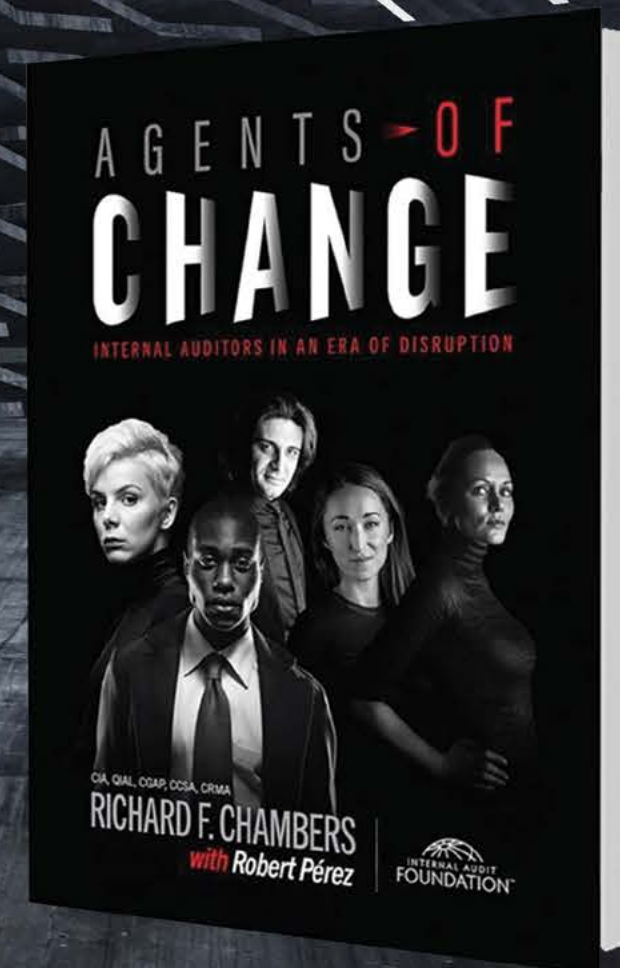
על הספר "סוכן שינוי: המבקר הפנימי בעידן של שיבושים"

מאת ריצ'רד צ'יימברס (עם רוברט פרז)

בהוצאת IIA Foundation 2021

את:

ד"ר יוסי נטוביץ' | רו"ח מנכ"ל טיוב יועצי מערכות בע"מ



ריצ'רד צ'יימברס מנה שנית

מבקרים פנימיים כבר לא יכולים להרשות לעצמם להיות רק ספקי הבטחה וייעוץ. עליהם לשאוף להפוך לחדשנים ונועזים עבור הארגונים שלהם ולהניע שינוי חיובי, במיוחד לאור מהירות הסיכון הגוברת, הרחבת הדרישות לניהול ומינוף יעיל של סיכונים, והצורך לזהות ולצפות סיכונים שמתעוררים.

ריצ'רד צ'יימברס, לשעבר נשיא ה-IIA העולמי, ומזה שנים גם חוקר והוגה דעות המשפיע על המקצוע באמצעות הבלוג הקבוע שלו וטרילוגיית הספרים שפרסם, מציב הפעם יעד חדש ושואפתי למבקרים הפנימיים. אם בספרו הקודם מ-2017 הוא עודד את המבקרים להשיג עמדת "יועץ נאמן" (Trusted Advisor) הרי שכעת הוא מעלה את הרף ומאתגר אותם להפוך ל"סוכן שינוי" של הארגון.

מה ההבדל בין סוכן שינוי ליועץ נאמן? "סוכן שינוי חייב להיות יועץ נאמן, אבל לא כל יועץ נאמן הוא גם סוכן שינוי" מאת צ'יימברס. סוכן שינוי לא מסתפק בלייעוץ ולהשמיע את דעתו בהנהלה, אלא נוטל חלק פעיל בשינוי שהוא ממליץ עליו, כמאיץ שינוי ומייצר ערך. יובהר מיד: זה לא תפקיד חדש לביקורת הפנימית, אלא גישה חדשה, יוזמת יותר, מעורבת יותר ומעודדת שינוי, אבל קריטית להמשך האבולוציה של המקצוע.

ה"אני" של המבקר הפנימי

הספר הוא למעשה מסע מרתק אל ה"אני" של המבקר הפנימי והתפתחותו לאורך הזמן. הוא מחולק לשלושה חלקים:

Part 1

סוקר את האופן שבו התפתח מקצוע הביקורת הפנימית לאורך ההיסטוריה הארוכה שלו (כ-6,000 שנה לטענת המחבר!), ומבהיר מדוע יש צורך בשינוי קיצוני במקצוע הביקורת בסביבת הסיכון ההפכפכה של ימינו.

Part 2

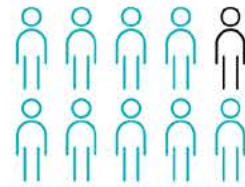
עוסק בצורך של הביקורת הפנימית עצמה להשתנות, בעיקר בגישה ובהתייחסותה לתהליכי העבודה, לשילוב טכנולוגיה ולתקשורת בין-אישית בארגון.

Part 3

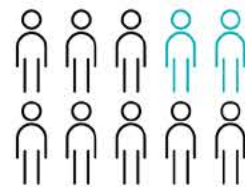
מסביר מה נדרש כדי להפוך מבקרים לסוכני שינוי, ומתאר את החזון לגבי אופן הפעולה של המבקרים כסוכני שינוי.

זהו לא ספר הדרכה סטנדרטי. לא תמצאו בו כלים לעבודת הביקורת הנחיות, תוכניות ביקורת או רשימות תיג. זהו ספר עיון שבוחן לעומק את המהות של המקצוע ומציע כיוון התפתחות. הספר עשיר בעובדות, בציטוטים ובמראי מקום, וכן בממצאים מאלפים מתוך סקרים מקצועיים. בספר אף מוצג סקר עצמאי שנערך במסגרת כתיבת הספר, שכלל כמעט 600 מבקרים פנימיים ראשיים מרחבי העולם.

בין השאר, הסקר חושף כי



תשעה מכל עשרה נשאלים סבורים כי ראוי שהביקורת פנימית תפעל כסוכן שינוי, כלומר הם תומכים בגישה. עם זאת, התמיכה עדיין לא מתורגמת לפעולה משמעותית:



רק שניים מתוך עשרה נשאלים אכן רואים את עצמם בפועל כסוכני שינוי השותפים להנהלה הבכירה בהנעת שינוי שיוצר ערך.

כ-15% נוספים

אומרים שהם אומנם מסייעים בשינוי, אבל הנעת השינוי היא תפקיד ההנהלה. לעומת זאת,



כמעט מחצית מהנשאלים ענו כי הם מתמקדים בשירותי הבטחה וייעוץ לשם מתן ערך ותמיכה בשינוי, אך אינם פועלים כסוכני שינוי.

השינוי מתחיל בתוכנו

"השינוי מתחיל בבית", גורס המחבר. אם לא תהיה מוכן לשנות את הגישות והתהליכים שלך, לא סביר שאי פעם תהיה סוכן של שינוי."

בספר מפורטים התחומים שבהם השינוי של הביקורת הפנימית הוא החשוב ביותר:

שינוי בתהליכים: נדרש מעבר לביקורת אג'לית שנועדה לזרז ולהגמיש את תהליך הביקורת. עדיין לא קיים תקן מקצועי מקובל המגדיר כיצד נערכת ביקורת אג'לית, ולמעשה הפרקטיקה שאומצה מבוססת על מניפסט האג'ליות מעולם פיתוח תוכנה. עם זאת, ישנם מספר מאפיינים נפוצים, ובהם שילוב של לקוחות הביקורת כחברים מלאים בצוות הביקורת, גישה שמביאה יתרונות ברורים בצמצום אי הסכמות בין הצדדים לגבי הממצאים והמסקנות, ותורמת להפקה מהירה של תוצרי ביקורת רלוונטיים בזמן אמיתי. ביקורת אג'לית מתאפיינת גם בזמן קבוע מראש לסיום – "Time boxing", תיעוד מופחת ועוד.

שינוי בתוצרי העבודה: נדרשת חשיבה מחדשת על דוח הביקורת: "למעשה, הדוח עצמו הוא לא ה'מוצר' של העבודה שלנו אלא רק האריזה שלה, בדיוק כמו שקופסת דגנים אינה המוצר של יצרנית דגנים אלא רק האריזה. המוצר שלנו הוא מסירה בזמן של מידע מדויק, אמין ורלוונטי לבעלי העניין". בסביבת העסקים הדינמית בעלי העניין שלנו דורשים לקבל את המידע הנכון בזמן הנכון. אם אנו ממשיכים להתעקש לקבור מידע עדכני, אמין ורלוונטי בדוחות ארוכים מדי, אנו מסתכנים במהירות בהפיכתנו לבלתי רלוונטיים.

שינוי במיומנויות: ההתקדמות המהירה של הטכנולוגיה מציבה אתגר לשמירה על המיומנויות שלנו כרלוונטיות לצרכי הארגונים שלנו. לדוגמה, סייבר הוא

עולמות תוכן

טיפול נפשי למבקר הפנימי

כדי להפוך לסוכן שינוי ולשכנע אחרים נדרשת רמה גבוהה של אמון.

זה דורש התמודדות עם תדמית המבקר בארגון: "אתה רק מבקר פנימי, למה אני צריך להקשיב לך כשזה מגיע לביצוע שינוי יסודי או קריטי לעסק שלי?". זה קשה עוד יותר כאשר המבקרים הפנימיים עצמם מפנימים את התדמית שלהם. פרק שלם מוקדש לצורך בהגברת הפרופיל של הביקורת הפנימית בארגון – "לספר את הסיפור של הביקורת הפנימית". הפרק מנחה את המבקר הפנימי כיצד ניתן בדיפלומטיות, באמפתיה ומתוך כוונה חיובית ליצור תקשורת אפקטיבית אישית עם עמיתים ובעלי עניין כדי לשתף את הארגון בערך ובחשיבות של עבודתו, בהישגיו ובכישוריו. בדרך צ'יימברס ממש יורד לנבכי הנפש של המבקר, משחרר ממנו חסמי ענווה וצניעות יתרה, ומעודד אותו לספר אודות עצמו בגאווה ובמקצועיות וללא חשש. "סוכן שינוי אינו יכול להיות סוכן חשאי" הוא מסכם.

הבידוד מהארגון עלול לחשוף את הביקורת לפגיעה. מציבה

אתגר לשמירה על

המיומנויות שלנו

כרלוונטיות לצרכי

הארגונים שלנו

דווקא מעורבות

ויצירת תקשורת

חזקה עם בעלי

עניין יכולים להגן

טוב יותר על

האובייקטיביות

והעצמאות.

"

אחד הסיכונים הבולטים העומדים בפני ארגונים כיום. עם זאת, פונקציות ביקורת מתקשות לגייס מומחים כדי לבקר סיכונים סייבר. מצב זה מחייב פתרונות כגון גידול במה שהמחבר מכנה "ביקורות אוֹבֵר" – גיוס מומחים חיצוניים (פרילנסרים) כמבקרים ארעיים לעבודה בהתאם לצורך במקום העסקה קבועה. זה גם יחייב "העברת הלפיד" לדור חדש של מבקרים פנימיים בעלי הבנה וכישורי למידה של טכנולוגיה, שיוכלו גם לשלב ולמנף אותה לעריכת השינויים הנדרשים בעבודה.

עולמות תוכן

היזהרו מ"מלכודת העצמאות"

חשוב גם לראות כיצד אחרים בארגון רואים את תפקידה של הביקורת הפנימית כסוכנת שינוי. בסקר נמצא כי כמעט 80% מהמשיבים מאמינים כי מועצת המנהלים/ ועדת הביקורת שלהם תומכת באופן מלא או בינוני בכך שביקורת פנימית תפעל כסוכן שינוי. לגבי ההנהלה הבכירה, 76% השיבו שהם מאמינים שהנהלת הארגון תומכת בתפיסת הביקורת הפנימית כסוכן שינוי באופן מלא או בינוני. כלומר נראה שבעלי העניין מקבלים את התפיסה הזו.

אם כך, מה מעכב את המבקרים? מדוע כל כך הרבה מבקרים פנימיים לא מסוגלים להצטרף בפועל לשורות סוכני השינוי? מדוע רוב המבקרים הפנימיים נותרים מגיבים במקום פרואקטיביים? נראה כי ההתנגדות נובעת ממה שצ'יימברס מכנה "מלכודת העצמאות" – החשש לאובדן העצמאות והאובייקטיביות של הביקורת הפנימית, שמטרפת מעורבות בעשייה ופרואקטיביות. אולם לטענתו בידוד והפרדה של הביקורת הפנימית מעשייה אינם הפתרון הרצוי ואפילו להיפך – הבידוד מהארגון עלול לחשוף את הביקורת לפגיעה. דווקא מעורבות ויצירת תקשורת חזקה עם בעלי עניין יכולים להגן טוב יותר על האובייקטיביות והעצמאות.

" ההתקדמות המהירה של הטכנולוגיה

מציבה אתגר לשמירה

על המיומנויות שלנו

כרלוונטיות לצרכי

הארגונים שלנו

"

סוכני שינוי – החזון

צ'יימברס מסכם את חזון המבקרים הפנימיים המצליחים להפוך לסוכני שינוי:

"הם מסגלים דפוסי חשיבה של צמיחה בעידן שבו השינוי הוא מהיר, דינמי, ובלתי פוסק;

הם מכירים בחסרונותיהם כמקצוע וכפרטים ומחויבים לשפר אותם;

הם נוטשים את התהליכים הנוחים והמיושנים ומאמצים דרכי חשיבה חדשניות;

הם מעודדים שימוש בטכנולוגיה באופן שבו הם מבצעים את עבודת הביקורת;

הם מרחיבים את המיומנויות שלהם בתקשורת, בחדשנות ובחשיבה פרואקטיבית;

הם רואים באי-תלות ובאובייקטיביות כלים לשינוי ולא חסמים;

הם לוקחים על עצמם ברצון להיות סוכני שינוי."

סיכום

לא רק ביקורת אג'לית, כמעט כל מילת "באז" ורעיון ביקורת חדשני נדון בספר: ה"מקום בשולחן", ביקורת אסטרטגית, מודל "שלושת הקווים" (לא רק של הגנה), טכנולוגיות בביקורת, AI אנליטיקס, ביקורת מתמשכת, עידן של "שיבושים" וכדומה. הערך של הספר הוא לא בהצגת רעיונות חדשים אלא ביצירת פסיפס מרהיב מכל ה"חומרים" האלה לצורך רקיחת חזון כולל, שאפתני ומרתק, הממחב את הביקורת הפנימית כגורם שמשא ערך מהותי בהובלת הארגון להצלחה בעולם זרוע סיכונים.

President's Note



Doron Ronen, CPA, CIA, CRMA
President of IIA Israel – Institute of Internal Auditors

2022 started with an impressive and successful two-day **conference** with our partners from ISACA Israel. Hundreds of auditors from all sectors took part in the conference, which was entitled “Zoom Out?”. We were treated to fascinating lectures on contemporary hot topics, which were seamlessly presented thanks to meticulous preparation and optimal technology utilization for the production of virtual events of this magnitude. I would like to thank the members of the Conference Committee, chaired by **Doron Rozenblum**, and many other professionals who toiled for days and contributed to the success of the conference. Among the conference speakers were the State Comptroller- CPA **Matanyahu Englman**, the Director-General of the Ministry of Justice- Adv. **Eran Davidi**, and the Director-General of the Money Laundering and Terror Financing Prohibition Authority- Adv. Dr. **Shlomit Wagman-Ratner**. This year too, we welcomed a groundbreaking internal auditor and, in the spirit of the times, we challenged the participants to identify the “masked auditor.”

The Internal Audit Law was enacted thirty years ago and was an important and innovative law at the time. However, in order to ensure effective internal audit that add value, the time has come for it to be updated. The IIA is working on a legislative amendment in collaboration with the **Ministry of Justice** and will hold a roundtable discussion that will be open to the community of internal auditors.

IIA Israel's **Strategy Committee** is continuing to work vigorously on characterizing the internal auditor of the future, and IIA Global considers us the leaders in this activity. The committee reviews the anticipated trends and their impact on the internal audit profession.

The **Professional Committee** has published several important updates, including a glossary of international standards and a position paper on the role of internal audit in reporting on sustainability - ESG (environmental, social and governance). I congratulate the magazine's editorial board chaired by **Sharon Witkowski Tabib** on this professional edition entitled **ESG**.

The **Conference and Education Committee** is continuing its extensive activities and is carrying out numerous activities. For example, certificate courses in internal audit and risk management were held last quarter, as well as a variety of workshops, and an internal audit certificate program was launched at Ben-Gurion University.

IIA Israel is continuing to **defend internal auditors and the profession**. We filed an appeal to the High Court of Justice vs. the Civil Service Commission (Examiners Committee)– with the goal of ensuring proper and professional appointments to the role of Chief Internal Auditor in government ministries. We supported an IIA member who was denied a bonus granted to her colleagues in the organization solely based on her role, and we supported another IIA member whose appointment as an auditor in the municipal sector was being undermined for irrelevant reasons.

In closing, I appeal to anyone who has not yet done so, **to join the IIA** so that we can continue augmenting our extensive activities to strengthen our profession and its practitioners.

Best wishes for a happy, healthy and resilient new year replete with accomplishments and growth,

Yours faithfully,
Doron Ronen

Editor's Note

Sharon Witkowski Tabib, CPA, CIA, CRMA
Vice President of IIA Israel - Institute of Internal Auditors

We put this issue to print while the fiercest war since World War II is being waged on the European continent, reminiscent of some inconceivable cinematic plot, against the backdrop of the coronavirus pandemic (that is finally waning?).

This may all be coincidental. It may be that there are deep-seated trends or covert forces pulling the strings behind the scenes. In any event, it is clear that the world order is changing before our eyes – the labor market, the technological domains, the defense sector, the energy market ... and we can expect more unexpected challenges.

Against this backdrop, much of this issue is dedicated to new trends and the risks and opportunities that they pose. We decided to dedicate the issue to ESG (environmental sustainability, corporate social responsibility and corporate governance), which has become one of the “hot” trends (literally) shaping the business environment, and whose impact can be expected to intensify in the coming years. ESG regulatory requirements are becoming more stringent in Israel and around the world and government organizations, institutional entities and major corporations are gradually beginning to incorporate ESG considerations in their strategic conduct. In the future, smaller companies in the economy will also be required to join this trend and embark on their own “ESG journey.”

What is our standing as ESG auditors? Could this be a once in a lifetime opportunity?

Most entities and companies embarking on their ESG journey are just getting started and need assistance and guidance. We, the internal auditors, can be important navigators during their journey and this issue offers tools and advice to help us fulfill our roles.

On the other hand, internal auditors also perform a significant role in entities that have not yet begun the ESG journey. People tend to take a dichotomous view of reality – the glass half empty versus the glass half full – but if we slightly expand our peripheral vision, we'll discern a full pitcher alongside the half empty glass. Our role here is to see reality from a different angle, to discern the potential and not just the savings, to be proactive, to initiate, to pick up the pitcher and fill the half empty glass with clear water.

Dear auditors, we are the right people at the right time and in the right place.

Enjoyable and insightful reading.
Happy spring holidays,

Sharon Witkowski Tabib



מי ייתן והאביב יביא
עימו התחלות חדשות,
בראות, שגשוג, הגשמה והצלחה

