

ניהול סיכונים אקלים – ביטחון תזונתי – סביבה גיאוגרפית

גבירותיי ורבותיי,

אני מודה לכם על ההזמנה החשובה הזו. אני מגיע לכאן כמי שצמח במערכת הפיננסית, פיקח על המערכת הבנקאית, וכיום, בין היתר, עומד בראש ועדה מייעצת באקדמיה העוסקת בסביבה, חברה וממשל.

אנו עומדים היום בפני אתגר הולך ומעמיק, שאת ממדיו אנחנו רק מתחילים להבין לעומק: סיכון האקלים. לא כתיאוריה עתידית, לא כאמירה פוליטית – אלא כמציאות קיימת, מדידה, מוכחת ומתפתחת.

ואציין כבר בפתיחת דבריי - סיכון האקלים כאן כדי להישאר – ועמו האחריות לניהולו.

בהיבט האקלימי, שום נושא לא יכול להיות פחות אידיאולוגי משינוי האקלים ומשמעויותיו שנגרם על ידי בני האדם. לאף אחד אין סיבה רציונלית או רגשית לרצות שמוצרים מבוססי פחמן ומתאן מעשה ידי אדם יגרמו להתחממות או לנזק אחר. כל סוציאליסט, ליברל, שמרן, עצמאי, ריאקציונר או אנרכיסט שפוי היה שמח אם היינו יכולים להשתמש במוצרים האלה כדי לשמור על חום או קרירות, תלוי בעונה, או כדי לעזור לנו לנוע ברכב, ברכבת או במטוס, או לאינספור מטרות יקרות ערך אחרות ולא יהיה נזק בגינם.

שינויי האקלים אינם עוד תרחיש של העתיד. הם כבר כאן, והם כבר מהווים מכפיל סיכון במגוון תחומים: ביטחון מזון, בריאות הציבור, תשתיות, ביטחון לאומי, שוקי ההון, ובוודאי – שרשראות האספקה החקלאיות הגלובליות. עבור מדינה קטנה, בעלת תלות ביבוא מזון, עם תנאי אקלים קיצוניים מחד ואוכלוסייה גדלה מאידך – סיכון האקלים הוא לא שאלה תיאורטית, אלא איום אסטרטגי מדרגה ראשונה.

משבר האקלים כבר אינו איום רחוק – הוא כאן ועכשיו. גלי חום קיצוניים, שיטפונות, בצורות וסופות הרסניות הופכים למציאות יומיומית. בעולם שבו משבר האקלים אינו עוד תרחיש עתידי אלא מציאות יומיומית, עסקים ניצבים בפני שתי חלופות: להסתגל לשינויים ו/או להוביל את השינוי.

גלי חום קיצוניים, הצפות ובצורות אינם רק אתגר סביבתי, אלא גם איום כלכלי מוחשי. סיכונים פיזיים וסיכונים מעבר – מחייבים תגובה משולבת של איפחות (Mitigation) והסתגלות (Adaptation), וזו חייבת להתחיל היום. השאלה היא לא האם להתמודד עם שינויי האקלים, אלא כיצד לעשות זאת – באמצעות איפחות או הסתגלות ורצוי את שניהם יחד.

הסיכונים הפיזיים נובעים ישירות מהאקלים המשתנה: הצפות שמשביתות מפעלים, גלי חום שמפחיתים תפוקה חקלאית, סערות שמנתקות רשתות חשמל. עסקים שלא נערכים לשינויים הללו באמצעות התאמות תשתיות, שינויי שרשרת אספקה וביטוחי אקלים, עלולים לספוג הפסדים אדירים.

מן העבר השני, ישנם את סיכונים המעבר – אלה שנובעים משינויי רגולציה, טכנולוגיות חדשות והעדפות צרכניות. בעולם שבו מיסוי פחמן מתרחב, השקעות מזהמות הופכות ללא כדאיות, וצרכנים מעדיפים

מותגים מקיימים – חברות שלא יפחיתו פליטות, לא יטמיעו מודלים עסקיים בני-קיימא, ולא יתאימו את פעילותן – יאבדו נתח שוק, גישה למימון ואף את רישיון הפעילות שלהן.

איפחות מתמקד בצמצום הגורמים לשינויי האקלים, וכדוגמא עיקרית ניתן לציין את הפחתת פליטות גזי החממה כאשר אלה כוללים, בין היתר, את המעבר לאנרגיות מתחדשות, חיסכון אנרגטי, וייעור מחדש. הסתגלות, לעומת זאת, עוסקת בהיערכות למציאות המשתנה – החל מהתאמת תשתיות לעומסי חום ולשיטפונות ועד לשינוי מודלים עסקיים שיפחיתו חשיפה לסיכונים אקלימיים.

הבעיה הגדולה היא שעסקים, כמו גם ממשלות ורגולטורים, נוטים להתמקד בבעיות הדחופות של היום – ולא בהשלכות של מחר. בטווח הקצר, יש צורך דחוף להיערך לשינויי האקלים שכבר כאן בדרך של שדרוג תשתיות, הגנה על נכסים פיזיים, פיתוח ביטוחי אקלים והיערכות למשברים. אבל בלי השקעה במניעה – כלומר, צמצום פליטות והשקעה בטכנולוגיות נקיות – הסיכונים רק ילכו ויחמירו, והמחיר בטווח הארוך יהיה גבוה הרבה יותר.

ניהול סיכונים הוא מהותה של מדיניות אחראית. הוא לא עוסק בתחזיות או באופטימיות, אלא בזיהוי מוקדם, הערכה מתודולוגית, הקצאת משאבים חכמה, ותכנון לתרחישים קיצוניים.

וכך יש לגשת גם לאקלים: לא בהכחשה, לא בפאניקה, אלא בניהול.

במובן הזה, יש חשיבות עצומה לאימוץ עקרונות ניהול הסיכונים כפי שמובילים כדוגמא גופים בנקאיים על בסיס הדירקטיבה של ה-BIS (הבנק להסדרים בינלאומיים), שהוציא בשנתיים האחרונות מסגרת כוללת לניהול סיכונים אקלים במוסדות פיננסיים – אבל העקרונות תקפים ורלוונטיים בהתאמה לכל תאגיד, רשות מקומית, משרד ממשלתי או קואופרטיב חקלאי.

המסגרת לניהול סיכונים אקלים כוללת עקרונות יסוד שיכולים וצריכים לשמש כל גוף שמנהל סיכון, גם מחוץ לעולם הבנקאות. אלו כמה מהעקרונות המרכזיים – ונראה איך הם מתורגמים למציאות תאגידית רחבה:

אחריות הדרג הבכיר (Governance): הדירקטוריון וההנהלה הבכירה נושאים באחריות ישירה להבנה, פיקוח וקבלת החלטות סביב סיכונים אקלים. לא מדובר בתחום של ה"מחלקה הסביבתית" – אלא בליבת האסטרטגיה העסקית.

שילוב הסיכון האקלימי בכלי ניהול הסיכונים: סיכון האקלים חייב להישקל יחד עם סיכונים פיננסיים, רגולטוריים ותפעוליים. יש לאפיין אותו כסיכון פיזי (אירועים קיצוניים, שינויים בתנאי ייצור) וכסיכון מעבר (רגולציה חדשה, שינויי העדפות צרכנים, טכנולוגיות משבשות).

פיתוח יכולות מדידה וניתוח: מערכות ניהול חייבות לכלול תרחישים, ניתוחי רגישות, בחינת השפעה מצטברת לאורך זמן, והבנה של הסתברויות, גם כשהן לא מבוססות על היסטוריה אלא על מודלים מתקדמים.

המשכיות עסקית ותכנון חוסן: יש לתכנן את שרידות הפעילות העסקית בתרחישים קיצוניים, כולל פגיעה בתשתיות, בשרשרת האספקה או בגורמי ייצור. עבור חברות חקלאיות, תשתיות או מזון – מדובר בקיומו של העסק וזאת לאורך כל שרשרת האספקה ושרשרת הערך.

שקיפות ודיווח: חלק מהאחריות הציבורית והמשקית היא לספק מידע רלוונטי למשקיעים, לציבור ולרגולטורים – גם כשיש אי-ודאות. מערכות דיווח לפי תקנים בינלאומיים הופכות לסטנדרט. האתגר כעת נעוץ, בין היתר, בהעדר סטנדרטיזציה, אך הארגונים המעוניינים ביישום, יוכלו לאמץ אחד מהסטנדרטים מובילים.

שילוב האקלים בקבלת החלטות פיננסיות: איך מתמחרים סיכון אקלימי בפרויקט? מהו "מחיר סיכון האקלים" בהון? איך בוחנים חזר השקעה על פני עשרים שנה בעולם משתנה? – אלו שאלות שכבר היום עולות בלב כל דיון עסקי אחראי.

כשעסקיני בניהול סיכונים, ובוודאי בהקשר לנושא הכינוס, ניהול סיכונים גיאופוליטיים (Geopolitical Risk Management) הוא נדבך מרכזי והולך וגדל בפונקציית ניהול הסיכונים הארגונית המודרנית (Enterprise Risk Management - ERM), במיוחד בעידן המאופיין באי ודאות גוברת, שיבושים גלובליים, קיטוב פוליטי, שינויי אקלים, מלחמות סחר, וסיכונים ביטחוניים מתמשכים.

סיכונים גיאופוליטיים הם סיכונים הנובעים משינויים במאזן הכוחות בין מדינות, מעימותים צבאיים, סנקציות, שינויי רגולציה גלובלית, טרור, מהפכות, והשלכות של תהליכים פוליטיים מקומיים עם הד בינלאומי.

מאפייניהם הייחודיים הינם, בין היתר, קושי בחיזוי, השפעה רב-מערכתית (פיננסית, לוגיסטית, תדמיתית), והשפעה לא פרופורציונלית על שרשראות אספקה, תפעול, ומחירי תשומות.

מכיוון שכך, יש לשלב את ניהול סיכונים אלה במסגרת ניהול הסיכונים הארגוני.

בראש ובראשונה יש לוודא אינטגרציה של הסיכון במסגרת הממשל התאגידי. במסגרת זו יש להכליל את הסיכון הגיאופוליטי בדיוני ועדת הסיכונים/הדירקטוריון. יש להטמיע אותו בדוחות סיכונים תקופתיים. כמו כן, יש לשלב במערכות ניטור ו-BI בזמן אמת.

במסגרת האסטרטגיה הארגונית, יש לבחון ולהעריך את ההשפעה של סיכונים אלו על שוקי היעד, תמחור, תפעול וגיוס הון, ובמסגרת זו יש לגבש מענה אסטרטגי מובנה. בהיבטי רגולציה ודיווח קיימות דרישות גוברות מצד רגולטורים ומשקיעים (לרבות ESG) לגלות ולנהל חשיפות מסוג זה. ובהיבטי שימור ערך ובניית חוסן, היערכות מראש משפרת את החוסן הארגוני ומקטינה את הפגיעות בעת משבר.

מבחינת כלים ומתודולוגיות לזיהוי והערכת סיכונים גיאופוליטיים, נכון לפעול במספר מישורים.

- ניתוח תרחישים (Scenario Planning) – לבחינת השפעות פוטנציאליות של שינויים במדיניות/משטרים.
- אינדקסים גיאוגרפיים – כגון Geopolitical Risk Index (GPR), או מדדים של מכוני מחקר וביטוח סיכונים.
- מיפוי שרשראות ערך – לאיתור חוליות רגישות לחשיפה פוליטית/אזורית.
- שימוש במודיעין עסקי ומקורות פתוחים – לניטור שוטף של מתחים והתפתחויות.

בהיבטי מנגנוני מענה וניהול, יש להתמקד במספר וקטורים:

- פיזור גיאוגרפי של ספקים ולקוחות.
- חוזים עם סעיפי Force Majeure מתקדמים.
- גידור פיננסי וביטוח פוליטי (כולל ביטוח ממשלתי באמצעות גופים כמו MIGA).
- קשרי ממשל ויחסים מדיניים – שיתופי פעולה עם לשכות סחר, נציגויות דיפלומטיות וגופים בין-לאומיים.
- קביעת סף סיכון (Risk Appetite) ספציפי לחשיפה גיאוגרפית.

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

מכאן, יש לצפות מבעלי המניות, חברי הדירקטוריון וההנהלה הבכירה הממלאים תפקידים מרכזיים לפעול להטמעת ניהול הסיכונים האקלימיים כחלק מהאסטרטגיה הארגונית. המנהיגות והפיקוח שלהם חיוניים בקביעת הטון מלמעלה, ומבטיחים כי פרקטיקות בנות קיימא יקבלו עדיפות בכל רמות הארגון.

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

אלה שיפנימו ויטמיעו משלבי הייזום והרעיון הראשוניים, יהיה בכך בכדי להעלות את ההסתברות שהם אלה שיקבלו מימון, שותפים, ואמון מהשוק.

חשוב באירוע זה להזכיר שבמסגרת האקו-סיסטם, לממשלה ולסקטור הציבורי תפקיד חשוב. המדינה אינה היזם – אבל היא זו שקובעת את המסלול. הסקטור הציבורי צריך לשמש קטליזטור – לא רק של תקציבים, אלא של מדיניות: להסיר חסמים, לחבר גופים, ולהבטיח שהשוק פועל לטובת כלל החברה.

לכן, אני פונה לכולכם –

- ליזמיות וליזמים: העזו, התעקשו, חברו לכוחות משלימים.
- למשקיעים: השקיעו לא כפילנתרופיה – אלא כהשקעה בעוגן העתיד.
- לממשלה: הובילו מדיניות שמקדשת ביטחון תזונתי וחדשנות.
- ולכולנו כחברה: ראו במזון לא רק צורך ביולוגי – אלא מרכיב של יציבות, צדק וצמיחה.

וכמובן, נהלו את הסיכונים ואת הסיכויים בהצלחה. ניהול סיכונים איכותי משתלב והולך בד בבד עם ניהול הסיכויים.

הופכים את הנטל הליכאורי לנכס.

המורשת שלנו תימדד לא על ידי העסקאות שאנו מתווכים או הרווחים שאנו מרוויחים, אלא על ידי ההשפעה שיש לנו על כדור הארץ והחברה שלנו. הזמן להססנות חלף. ההזדמנויות לשינוי נמצאות בהישג ידנו. כל פעולה שאנו נוקטים היא צעד לקראת כלכלה עמידה ועולם טוב יותר.

ואל לנו לשכוח את שכתוב בספר ירמיהו ויחזקאל: "אבות יאכלו בוסר ושיני בנים תקהינה".

תודה רבה.

יאיר אבידן, יו"ר הועדה המייעצת, מרכז אריסון ל-ESG, אוניברסיטת רייכמן