

תרומתן של יוזמות ירוקות לארגון

איומים סביבתיים הגבירו בשנים האחרונות את "הטרנד הירוק" בחברות, כפי שלא נראה מעולם. שתי סיבות עיקריות דוחפות לקראת התנהגות ידידותית לסביבה של חברות: הקשחת הרגולציה המקומית והבינלאומית והתנודתיות הגבוהה במחירי הדלקים. חברות גילו כי למרות שפרויקטים סביבתיים מסוימים לא יחזירו את ההשקעה בטווח הקצר, התרומה בטווח הארוך תשתלם כלכלית או בדעה חיובית של הצרכנים על הארגון

לשינוי האקלים אשר תיערך בדצמבר 2009. האמנה החדשה תמשיך את אמנת קיוטו שיישומה יושלם בשנת 2012.

השפעת מחירי הדלקים

בשנים האחרונות מחירי הנפט הגולמי, וכתוצאה מכך מחיריהם של מוצרים

מבוססי נפט, אינם יציבים ומשתנים חדשות לבקרים. הגורמים העומדים מאחורי חוסר היציבות הינם מסחריים ופוליטיים. למרות שאי היציבות במחירי הנפט מתורגמת לעיתים לירידות דרמטיות (כגון הצניחה של למעלה מ-50% בשנת 2008), המגמה הכללית הינה לכיוון עלייה. בהתחשב בתיעוש הגלובאלי, מדובר בדרישה הולכת וגוברת לאנרגיה; ומכיוון שדלק פוסילי הינו משאב טבעי מוגבל, ניתן לצפות כי גגמת חוסר היציבות במחירי הנפט תימשך לכיוון של לעליות חדות וסכומי עתק.



מציעה תמריצים בצורת מסחר בפחמן (לדוגמא חברה או מדינה אשר אין ביכולתה הכלכלית להשיג הפחתה בפליטת גזי החממה יכולה לרכוש "קרדיט" כספי במדינות אחרות, כדי שכסף זה יוכל לעמוד לרשות פרויקטים בכל מקום אחר, בהן תבצע הפחתת פליטה בעלות נמוכה יותר).

למרות שחלק מן המדינות המתועשות הגדולות (כולל ארה"ב) נמנעו מחתימה על אמנה זו, במהלך השנים ניתן לראות כי רגולציות מקומיות ובינלאומיות מגבירות את ההגנה על איכות הסביבה בעולם כולו. בפברואר 2007 החליטו מדינות ה-G8 על אמנה אשר תחליף את אמנת קיוטו ותסדיר את נושא פלטת GHG והמסחר בפחמן בכל המדינות המתועשות והמתפתחות. האמנה תוסדר במסגרת ועידת קופנהגן (COP15)



בעוד מספר עשורים. איומים סביבתיים הגבירו בשנים האחרונות את "הטרנד הירוק" בחברות כפי שלא נראה מעולם. שתי סיבות עיקריות דוחפות לקראת התנהגות ידידותית לסביבה של חברות: הקשחת הרגולציה המקומית והבינלאומית והתנודתיות הגבוהה במחירי הדלקים.

אמנת קיוטו להפחתת גזי חממה

בקטגוריית הרגולציה הבינלאומית ניתן למצוא הליך משמעותי במאבק בשינוי האקלים – אמנת קיוטו. הנושא המרכזי באמנת קיוטו הינו קביעת מטרות מחייבות ל-37 המדינות המתועשות באירופה להפחתת פליטות גזי חממה. הגישה העסקית המשתקפת באמנה

Guy Propper
Tefen Romania
Chiara Garavaglia
Tefen Italy
אדי שפר, תפן ישראל

בימים אלו עומד העולם מול אחד האיומים הגדולים ביותר שהשלכותיו מרחיקות לכת מעבר להשפעה על הסביבה – שינוי האקלים. ישנה הסכמה כי פעילות האנושות מהווה גורם משמעותי בשינוי המהיר של אקלים העולם. שימוש בדלקים פוסיליים (Fossil fuel) להפקת אנרגיה וכתוצאה מכך, פליטת גזי חממה (GHG - Green House Gases) בכמויות אדירות, גורמים לעליית הטמפרטורות של כדור הארץ לרמות גבוהות עד כדי סכנה.

אנרגיות חלופיות כמו גלי הים, אנרגיה סולרית, אנרגית רוח וטכנולוגיות ביולוגיות יכולות לספק את המענה לטווח הארוך לאיום זה. מכל מקום, יש לקחת בחשבון כי פתרונות אלו יוכלו להחליף את הדלקים הפוסיליים בצורה משמעותית, רק

כדאיות בהתנהגות ירוקה

בזמן שליוזמות סביבתיות מסוימות תיתכן השפעה חיובית ישירה על הביצועים העסקיים של הארגון, יוזמות אחרות אינן מציעות תגמול מידי. למרות שפרויקטים סביבתיים מסוימים לא יחזירו את ההשקעה בטווח הקצר, התרומה לארגון בטווח הארוך תהיה כלכלית או חיובית סביבתית. כל ארגון, ללא תלות בתעשייה או בסקטור אליו הוא שייך, ירגיש את השפעות השינוי באקלים, בשל עליה במחיר חומרי הגלם והאנרגיה, בשל חוקים

המטביעים מחיר על פליטת גזי חממה ובשל תג המחיר של ההתנהגות הסביבתית של החברה. חברות צריכות להפחית את החשיפה לסיכון הקשור לשינוי האקלים, ובו זמנית, עליהן לחפש הזדמנויות לרווח ולייצר יתרון תחרותי מול מתחריהם. לרוב, צרכי הבריאות, הביטחון והסביבה של ארגון קשורים לאתגרים ולסיכונים שהוא חווה בכל שלב במחזור החיים. ככל שנושאי HSE הופכים לנושאים עסקיים ולא רק מילוי דרישות, הנהלות בכירות מתחילות לקחת בחשבון את ההשלכות ואת הסיכון בבעיות מבוססות HSE כאשר יש צורך לבחון אסטרטגיות חליפיות או תרחישים עסקיים. בחינת הסיכונים הינה הצעד הראשון לזיהוי תרחישים עסקיים אפשריים ותכנון מודל עסקיים ברי קיימא מהבחינה הכלכלית והסביבתית. מטרתן של יוזמות הקשורות לערכים אנושיים חברתיים הינה ביצירת מודל עסקי המבוסס על עקרונות האחראיות החברתית.



ועידת קופנהגן שתערך בדצמבר 2009

אל אף שהקונספט אינו אינטואיטיבי, יוזמות מסוג זה יכולות להוות הזדמנויות עסקיות משמעותיות.

רומניה כדוגמא

לצורך בחינת התפתחות היוזמות הסביבתיות בחרנו לקחת את רומניה כדוגמא בשל התהליך הדומה לזה אשר יתרחש בישראל בתקופה הנוכחית בשל המחויבות להתאמת החקיקה בישראל להחלטות ועידת קופנהגן. רומניה עברה שני מהפכים מרכזיים בשני העשורים האחרונים: ביטול המשטר הקומוניסטי והכניסה לאיחוד האירופאי. שני התהליכים העלו בצורה משמעותית את המודעות להגנה על איכות הסביבה והחקיקה המתאימה, וגרמו לחיקוי בזמן קצר במיוחד של תהליכים אשר לקחו כחצי מאה במדינות מפותחות יותר. עם אוכלוסייה של קרוב ל-22 מיליון, רומניה הצטרפה לאיחוד האירופאי בינואר 2007. רומניה הינה עדיין אחת המדינות העניות ביותר במרכז ומזרח אירופה, אך משנת

2000 היא זוכה לשיעור גבוה של פיתוח הכלכלה. בשל שנים של מתירנות רגולטיבית בנושאים סביבתיים והרגולציה הנוקשה של האיחוד האירופאי אשר נכפתה על רומניה עם הצטרפותה לאיחוד, ניתנה לרומניה תקופת מעבר והסתגלות על מנת להתאים עצמה לתקנות האיחוד בתחומים ספציפיים הקשורים לאיכות האוויר, סילוק פסולת,

איכות המים וזיהום תעשייתי. תקופת מעבר זו קיבלה צידוק בשל ההשקעה הגבוהה בתשתיות וטכנולוגיה שנדרשה על מנת לעמוד ברגולציה של האיחוד האירופאי.

יוזמות שהן בגדר חובה

הסוגיות הסביבתיות בפניהן עומדת רומניה הם זיהום אוויר ומים כתוצאה משפכים שמקורם בתעשייה, סחף של האדמה וזיהום והצטמצמות הביצות באזור שפך הדנובה. לדברי הרשויות ברומניה, עלות העמידה בחוקי האיחוד בנושאים סביבתיים נאמדת בכ-27 מיליארד ארו עד לסוף תקופת המעבר. רגולציות אלו ישפיעו הן על המגזר הפרטי והן על הציבורי. המגזר הפרטי קיבל תקופת מעבר קצרה משמעותית מן המגזר הציבורי להתאים עצמו לרגולציות של האיחוד האירופאי; כמו כן הוא לא קיבל תמיכה מכספי האיחוד. המאמץ המידי של התעשייה, מסוף המו"מ באפריל 2006 ועד לכניסה לאיחוד בינואר 2007 הוערך בכ-2.8

מיליארד ארו.

ההתאמה לרגולציה הסביבתית של האיחוד האירופאי הייתה אתגר גדול בהרבה בעבור חברות מקומיות וקטנות יותר. חברות אלו עמדו מול פער גדול יותר בין הסטנדרטים אשר היו נהוגים בעבר לבין הביצועים המצופים לפי חוקי האיחוד, וההון לסגירת פערים אלו היה קשה יותר להשגה. במקרים רבים לענקים בינלאומיים הפועלים ברומניה הייתה ההתמודדות עם סטנדרטים סביבתיים קלה יותר מכיוון שהם היו יותר מוכנים וכאשר נאלצו, היתה להם אפשרות לגיוס ההשקעה הנדרשת. חברה בינלאומית אחת שכזו הינה Holcim, יצרן מלט בינלאומי

משקיעים לייצר טכנולוגיות המקצרות את החזר ההשקעה באותם פרויקטים. דוגמא לפרויקט כזה הינו פרויקט החלפת הכבשנים הישנים של Holcim בצידוד מודרני ויצירת אנרגיה חשמלית בתחנות כוח תרמיות. לצד התועלת של שיפור ביכולות הייצור והורדה בעלויות הייצור, הפרויקט גרם להפחתה בפליטת גזי חממה. בין



המפותחות בעולם. "לראשונה יהיה בידנו מאגר נתונים אחיד ומקובל על כלל מקבלי ההחלטות, שעל בסיסו ניתן לבנות אסטרטגיה לאומית להפחתת פליטות גזי החממה". אמר השר להגנת הסביבה, גלעד ארדן, "בכוונתי להמליץ בפני הממשלה על

יישום יעדים שאפטיניים שיעמידו את ישראל בחזית אחת עם המדינות המפותחות בעולם, במסגרת תוכנית לאומית כוללת למאבק בהתחממות הגלובאלית".

יזמות מבוססת ROI

כאשר מדובר ביזמות סביבתית מבוססת ROI (החזר על השקעה), הכוונה לרוב הינה ליזמות הקשורות בהפחתת צריכת אנרגיה. התייקרות האנרגיה משפיעה על כלל התעשיות. התייקרות האנרגיה מעודדת

נסטלה נכנסה לשוק הרומני וישמנו בה את הרגולציות הפנימיות לשמירה על איכות הסביבה ולכן לא נתקלנו בקושי להתאים עצמנו לתקנות החדשות כאשר רומניה הצטרפה לאיחוד האירופאי".

אנו מאמינים כי הצורך להתאים לרגולציה הסביבתית הנוקשה של תתרום לתהליך איחודם של עסקים כאשר יותר ויותר עסקים

קטנים לא יצליחו לעבור משוכה זו.

הערכות בישראל

גם בישראל ניתן לצפות למגמה דומה בשנים הקרובות. במסגרת הערכות ישראל לועידת קופנהגן ולמאבק בהתחממות הגלובאלית, מוביל המשרד להגנת הסביבה שורת צעדים שנועדו לקבוע מדיניות ברורה ואחידה בנושא, שתעמיד את ישראל בשורה אחת עם המדינות



אשר מקורו בשוויץ. "מהבחינה הסביבתית, להצטרפות לאיחוד האירופאי לא הייתה כל השפעה עלינו, שכן סטנדרט פליטת גזי החממה נקבע פנימית בתוך החברה והוא מחמיר בהרבה מזה של האיחוד". אמר מרקוס ווירט, מנכ"ל Holcim

רומניה. בין השנים 1997-2007 השקיעה Holcim רומניה למעלה מ-26 מיליון ארו בהגנה על איכות הסביבה.

דוגמא נוספת לקבוצה בינלאומית הפועלת ברומניה הינה נסטלה. "אני מאמין שאין מדינה שהרגולציה בה נוקשה כמו בנסטלה בכל הנוגע לצריכת אנרגיה חשמלית, דלקים ומים" אמר פול נובר, מנכ"ל נסטלה רומניה (בין השנים 2003 ועד ינואר 2009). "כאשר

יזמות הקשורות לערכים אנושיים חברתיים

מנכ"לים של חברות מתגאים כי רווחים אינם המטרה הבלעדית, אלא שהארגון מספק את צרכי האנשים. ע"י הטמעת נושאים חברתיים בתוך האסטרטגיה, חברות גדולות יכולות לעצב מחדש את הדיון על תפקידם בחברה.

לדוגמא, בתעשיית התרופות, סערת הלחצים החברתיים סביב המחירים הגבוהים מדי של תרופות למלחמה באיידס במדינות מתפתחות. בסקטור המזון והמסעדנות הוויכוח הסוער סביב השמנת יתר שקראה לפיקוח נוסף על שיווק ומכירת מזון לא בריא. במוסדות פיננסים גדולים, חששות מניגוד אינטרסים וייצוג לא הולם של מוצרים, הביא לשינוי בפרקטיקות ליבה עסקיות ובמבנה התעשייתי. בנוסף לכל אלו קיים כמובן הלחץ החברתי והפוליטי אשר עיצב והגדיר, בין היתר, את תעשיות הטבק, הנפט והכרייה בעשורים האחרונים. חשוב לא פחות, תוצאות אלו העמידו לא רק סיכונים עבור חברות, אלא גם ייצרו הזדמנויות ליצירת רווח: בתעשיית התרופות, לדוגמא, השוק הגדל של תרופות גנריות; במקרה של מסעדות למזון מהיר, הגשת ארוחות בריאות יותר; ובמקרה של תעשיית האנרגיה, התאמה לדרישה ההולכת וגדלה לדלקים נקיים יותר כגון גז טבעי. לחץ ציבורי מאותת על קיומם של צרכים חברתיים אשר אין להם מענה או העדפות צרכנים. חברות יכולות לזכות ביתרון ע"י איתור הצרכים ומתן מענה להם לפני מתחריהם.

ככל שהציבור ברומניה נעשה מודע יותר לצורך בשמירה על איכות הסביבה, יותר חברות מקיימות יזמות סביבתיות כחלק ממדיניות האחריות החברתית של הארגון.

Holcim מודעת לאחריות החברתית שלה ומפעילה מגוון תוכניות לטובת הקהילה סביב מתקניה. אחד מסיפורי ההצלחה של Holcim הינו פרויקט פיילוט ב-21 ערים ברומניה במסגרתו מקבלים ילדי כיתות ז' ו-י"א ספרים עם נושאים הקשורים לשמירה על איכות הסביבה. התוכנית מומנה ע"י Holcim במשך שנתיים ולאחר מכן הציג משרד החינוך הרומני את התוכנית לכל בתי הספר ברומניה.

אלמנט מרכזי במדיניות "הירוקה" של נסטלה הינו צריכת מים. "צריכת המים מבוקרת בקפדנות" אומר נובר, מנכ"ל נסטלה רומניה, "המים מטוהרים וישנה מדיניות של מינימום צריכה, גם כאשר הרשויות המקומיות אינן אוכפות זאת. ישנו לחץ גדול להפחתת הצריכה בכל שנה". "לנסטלה מעל 260,000 עובדים", הוא אומר "תוסיף לזה את המשפחות ואת הספקים שצריכים לעמוד בסטנדרטים שלנו ותוכל לראות בבירור שההשפעה שלנו על החברה כיום היא משמעותית מאי פעם".

לסיכום, יזמות סביבתיות הקשורות לערכים אנושיים חברתיים לא בהכרח מובילות לעליה ברווחים, אך ניתן להעריך שככל שהטרנד הידידותי לסביבה יגדל בעתיד, ארגונים המחויבים ליזמות כאלו יובילו ועסקיהם ירוויחו ממוניטין טוב יותר או מהתאמה לרגולציות עתידיות ואף נוקשות יותר. ■