

# B A MBA

## תגיד, המנהל שלך עבר הכשרה ירוקה?

יותר ויותר מנהלים נדרשים להתייחס לנושאי סביבה בתהליך ניהול החברה או הארגונים. ככל שהתרבות המערבית מתפתחת יותר כך היא גורמת נזקים גדולים יותר לסביבה ולכן נדרשת לשמור עליה. דרוש מנהיג ירוק ← ד"ר אופירה אילון



ד"ר אופירה אילון: "מנהלים בעלי רקע בתחום הסביבה"

**ה**אם שיערתם בנפשכם שנושאים כמו איכות הסביבה יהפכו לליבת עיסוקם של מנהלים? האם דמיינתם לעצמכם שוחרי טבע ומדע יושבים במשרדי ענק ומנהלים מליונים של דולרים: נשמע מופרך בעליל. ברם, כיום, ככל שהתרבות האנושית מתקדמת, ככל שבני אדם הופכים מודעים יותר, כך גם הצורך בהגנה על הסביבה הופך חזק יותר.

עד כדי כך הדבר הכרחי, שכיום ברור לכל מנהל כי "השורה התחתונה", שהפכה מורכבת יותר משורת הרווח במאזן, חייבת להתייחס לנתוני סביבה בתהליך הייצור, שכן החברות כיום נדרשות הן ע"י הציבור והן ע"י הרשויות לדווח על פעילותן החברתית והסביבתית. כלומר, השורה התחתונה היא למעשה משולשת - ביצועים כלכליים, סביבתיים וחברתיים.

כך למשל, המושג קיימות (SUSTAINABILITY) הוא מושג מעט מעורפל, אך המנהלים וקובעי המדיניות של היום משתמשים במושג זה, על הגדרותיו השונות, כדי להציג את המחויבות של הפירמה לא רק לכלכלה, אלא גם לסביבה ולחברה.

למנהל של היום ברור, כי תפיסת הניהול חייבת לכלול גם אחריות חברתית כוללת כלפי העובדים, הספקים, הלקוחות, הקהילה והסביבה.

### עלות תועלת למנהלים ירוקים

ניתוח עלות-תועלת הוא אחד הכלים הבסיסיים בכלכלה. בנייתו בוחנים את סך העלויות הצפויות, את סך הרווחים הצפויים, ומקבלים החלטות לגבי התהליך, המוצר או כל פעילות כלכלית רלוונטית. בשנים האחרונות נוספו לשיקולים הכספיים הישירים גם ערכים אחרים, פחות מוחשיים, כגון שיקולים לגבי חיי אדם או איכות הסביבה. כלומר, מדובר בהפנמה/הכללת העלויות הסביבתיות (החישוביות) במחיר המוצר, אשר יביאו את מערכת קבלת ההחלטות לשיקולים רציונאליים ונכונים יותר.

הכללת העלויות הסביבתיות במחיר המוצר, או השירות, תביא להתפתחות טבעית של חלופות הפותרות או מפחיתות בעיות של זיהום הסביבה. הנהלה, ירוקים ובורסה מאז 1999 פועל במקביל למדד הדארוג'נס מדד הקיימות של דארוג'נס (Dow Jones Sustainability Indexes) מדינות מיוצגות במדד וסך הנכסים של החברות הנסחרות בו מוערך בלמעלה מ-4 מיליארד דולר. בישראל הושק בפברואר 2005 מדד מעלה המורכב מ-20 חברות בעלות התרומה החברתית המשוקללת הגבוהה ביותר בבורסה. מעלה הוא ארגון של עסקים שמדגדג חברות במשק לא רק לפי תרומתן לקהילה, אלא גם עפ"י כללי האתיקה בעסק, שמירה על זכויות אדם וסביבת העבודה, ושמירה על איכות הסביבה (לרבות גיבוש מדיניות

נושאי המשרה בארגון חייבים, אם כך, להיות מודעים להשפעות הסביבתיות האפשריות של הפעילות, ולהיות בעלי רקע והכשרה מתאימים. עליהם לראות את נושאי הסביבה לא כמטרד שיש לטית, אלא כמנוף לצמיחה ולהגדלת היתרון התחרותי של הארגון בראשו הם עומדים.

סביבתית, ניהולה, יישומה והטמעתה, ביצועים סביבתיים ודיווח סביבתי.

מתברר, כי לא רק שביצועי מדדים אלה אינם נופלים מביצועי המדד הקונבנציונלי, אלא שלאורך שנים, הוכח מתאם בין רמת האחריות החברתית-סביבתית של חברות אלו, לבין ביצועי המניות שלהן. המבט אל השורה התחתונה המשולשת-משתלם.

### תקן ניהולי ירוק

למעלה מ-200 חברות קטנות, בינוניות וגדולות אימצו בישראל את תקן הניהול הסביבתי 14001 ISO. התקן עוסק בבחינת הביצועים והסיכונים של הפירמה לסביבה, תוך קביעת מדיניות סביבתית בארגון, דרכים ליישום ובדיקה עצמית לעמידה בדרישות.

ניהול מערכת סביבתית כולל, בראש ובראשונה, התחייבות של ההנהלה לשיפור מתמיד באיכות הסביבה, עמידה בחוקים ובתקנות ומניעת זיהום. אימוץ התקן, או כל מחויבות סביבתית אחרת, מצמצמת קנסות ותביעות משפטיות, מיעלת את הארגון וחוסכת באנרגיה ובחומרי גלם באמצעות מיחזור ושיפור תהליכים, משפרת את יחסי הציבור של הארגון, מחזקת את התחרותיות ע"י העדפה של ארגונים המפעילים מערכות ניהול סביבתי על פני אלה שלא, מפחיתה סיכונים לעובדים ולסביבה, תורמת להכרה הבינלאומית למצוינות הסביבתית של הארגון.

כמוכן התקשורת מתחזקת בתוך ומחוץ לארגון עם גורמים בעלי עניין, המושפעים מפעילותו, מוצריו או שירותיו. ערוצי תקשורת אלה, מטבע הדברים, עשויים לספק ערך מוסף לפעילות והתפתחות החברה.

### ירוק בהכשרה

מנהלים בכל הפירמות ובכל התחומים - בחברת דלק, בחברה ליצור מוצרי צריכה כמו חיתולים חד-פעמיים ואבקות כביסה, בחברה למשקאות קלים, חברת אלקטרוניקה, מכונות ולמעשה, בכל תחום, נחשפים היום למושגים חדשים כמו ניתוח מחזור חיים, הערכת סיכונים סביבתיים, ניהול סביבתי, הפחתת פליטות גזי חממה ופרוטוקול קיוטו, eco-design ועוד.

כלומר, על מנהלי הארגון להיות בעלי רקע והכשרה בתחום הסביבתי מעניין לציין, כי הגיליון האחרון של המהנדסים והמנהלים ולהכשירם עיתון הנדסי-מקצועי העוסק בדרך כלל בשיפור תהליכי יצור, חסכון בחומרי גלם ובאנרגיה, ייעול מערכות ייצור וכו', החליט להקדיש את הגיליון האחרון לנושא ההוראה והחינוך לקיימות במוסדות להשכלה גבוהה. כל המאמרים עוסקים בצורך בשינוי ההכשרה המקצועית של המהנדסים והמנהלים ולהכשירם לראייה רחבת היקף וכוללת, תוך פיתוח כישורים לפתרון בעיות, לאימוץ גישה פרו-אקטיבית ויזמות בכל הנוגע לסביבה ולחברה.

**הכותבת מנהלת את תחום איכות הסביבה במוסד שמואל נאמן ומרצה בחוג לניהול משאבי טבע וסביבה באוניברסיטת חיפה**