

## שיעור מס' 5

### **לשנות מלמטה למעלה: אחריות סביבתית של עסקים / קרן ליפינסקי-קלע**

לפני יומיים, ב-22 באפריל, צוין ברחבי העולם יום כדור-הארץ הבינלאומי, שמטרתו לעורר את המודעות לשמירת הסביבה. באותו יום הוענק בפארק אריאל שרון ("חירייה") את הגלובוס הירוק לשנת 2013 למצטיינים בפעילות למען הסביבה, ביניהם גופים במגזר העסקי. נכון לכתיבת שיעור זה, עדיין אינני יודעת מי הם העסקים שזכו באות, אך בשנה שעברה הייתה זאת חברת "תרמוקיר", המפתחת ומייצרת מוצרים לבנייה, איטום ובידוד, שמרבית ממוצריה נושאים תו תקן של בנייה ירוקה, ובשנים קודמות זכו באות גם חברת "שורש" (יצרנית סנדלי הטיולים), מפעלי נייר חדרה, חברת מג'יק-טק (יצרנית חסכמים) ועוד. ואכן, בשנים האחרונות מתחזקת ההבנה שעסקים אמנם לוקחים חלק משמעותי בתהליכי ההרס והפגיעה בכדור הארץ, הן בפעילויות השוטפות שלהם והן על ידי הרס עקיף שגורמים המוצרים שהן משווקים, אבל הם גם חלק חשוב מהפתרון. הלחץ הציבורי והממשלתי והעלייה במודעות הסביבתית מביאים עסקים לא רק לנסות למצוא דרכים לצמצום ההשפעות הסביבתיות השליליות שלהם אלא גם לגייס את היכולות והמשאבים שלהם על מנת לקדם נושאים סביבתיים ולמצוא פתרונות חדשים לבעיות אקולוגיות.

בשיעור זה נעסוק באחריות הסביבתית של עסקים ודרך נושא זה ניגע בשתי נקודות שקשורות באופן כללי לאחריות חברתית של עסקים. הסוגיה הראשונה היא מאיפה מתחילה האחריות וכיצד מצמיחים אותה, והסוגיה השנייה היא מה עושים כדי שיזמה אחראית תחזיק מעמד ותצליח. וכדי לבחון את הסוגיות מקרוב, בחרתי בשיעור ובמטלה בדוגמאות שמוכרות לכולכם, של יוזמות סביבתיות שהתקבלו בתוך קמפוס המסלול האקדמי המכללה למינהל.

### **מאין צומחת אחריות של עסקים?**

הגורמים שדוחפים עסק להתנהל באופן אחראי יותר יכולים לנבוע מכל מיני כיוונים. כפי שלמדתם מהמאמר של זיידק, במקרים רבים מדובר בתוצאה של לחץ ציבורי, החמרה ברגולציה והשתרשות נורמות עסקיות מסוימות ביחס לטיפול בנושא. גם אם הנטייה היא לחשוב שאימוץ מדיניות אחראית היא אחריות של ההנהלה הבכירה, נראה שהרבה יוזמות אחראיות של עסקים אינן משתרשות מלמעלה למטה אלא דווקא צומחות מלמטה למעלה, מיזמה פרטית של מישהו מהעובדים או מהלקוחות שהנושא קרוב לליבו ורוצה לשנות משהו ומקדם את היוזמה שלו בתוך הארגון. במקרים כאלה, הציפייה שלנו מעסק אחראי לא תהיה

בהכרח ליזום רעיונות, אלא להיות פתוח וקשוב לאותן יוזמות שעולות, ולתמוך בעזרת כלים ומשאבים שיאפשרו להן לצמוח.

אצלנו במכללה לדוגמא, סטודנט ירושלמי למינהל עסקים בשם שחר גבאי, חשב על קידום מערכת של טרמפים אל המכללה וממנה, שתעמוד לרשות הסטודנטים. מערכת כזאת יכולה להביא כמובן לא רק לחיסכון בעלויות עבור הנוסעים בה אלא גם לצמצום הזיהום וצריכת האנרגיה הנובעים מכך שכל סטודנט נוסע ברכב פרטי למכללה לבדו. יתרונות נוספים הם צמצום שטח החנייה בקמפוס ויצירת קשרי חברות ותמיכה בין הסטודנטים. היוזמה קיבלה דחיפה ממספר סטודנטים נוספים ולאחר מכן גם מהמכללה והביאה להקמתו של [לוח טרמפים](#). זוהי דוגמא קטנה לכך שחשיבה סביבתית יכולה להתחיל מכל מיני דרגים בארגון.

אני מודעת לביקורת שמשמיעים סטודנטים לעיתים קרובות על הגדרתה של המכללה כ"קמפוס ירוק", ואין לי כוונה להתחמק מהאחריות של המוסד עצמו ומחובתו להמשיך ולפעול כדי להיות לגמרי ראוי לתואר הזה, אבל אני כן רוצה לטעון שהשאלה עד כמה נהיה סביבתיים תלויה לא רק בכוונות של ההנהלה אלא גם ברצון של סטודנטים ועובדים להניע מהלכים בכיוון הזה. אדישות או חוסר עניין של אלה עלולים לעכב או למנוע התקדמות של תהליכים חיוביים. כך למשל, גורמים בארגון "מגמה ירוקה", ארגון ארצי לאקטיביזם סביבתי שפועל במוסדות אקדמיים שונים, סיפרו שבשנים האחרונות הם עשו מספר ניסיונות לקדם פעילות בקמפוס אך למרות המשאבים שהיקצתה המכללה לכך הפעילות הופסקה בגלל חוסר היענות מצד הסטודנטים.

אם נרחיב את נקודת המבט מהמכללה עצמה לעסקים נוספים, נבין שאחריות חברתית של עסק מתחילה באחריות אישית של האנשים השונים שפועלים בתוכו, ובאכפתיות שלהם ביחס לדברים שקורים בתוך הארגון ובסביבתו. מבחינה זו, אני רואה בכם שגרירים שיכולים ליזום ולעודד את העסקים שבתוכם תפעלו לקדם יוזמות שונות בתחום הסביבתי ובתחומים אחרים.

(ולגבי המכללה עצמה – סטודנטים שרוצים להשפיע ולשנות באיזשהו תחום שקרוב לליבם, יכולים לעשות זאת באמצעות הפורומים השונים של [המרכז לאחריות תאגידית](#)).

## יוזמות ברות-קיימא

סוגיה שנייה שאני רוצה להתייחס אליה היא איך להבטיח שיוזמות סביבתיות יצליחו. כפי שלמדנו בשיעור הקודם, הדרך המתקדמת ביותר להשיג תועלת עסקית מאחריות חברתית היא להגיע לסינרגיה בין המטרות של העסק לבין מטרות של מחזיקי עניין נוספים. במאמר

קורס אתיקה ואחריות חברתית של עסקים, סמס' א', תשע"ג/ קרן ליפנסקי-קלע

הידוע של פורטר וקריימר משנת, 2011 "יצירת ערך משותף כמנוע לחדשנות וצמיחה", שהפך לקריאת חובה בכל קורס שעוסק באחריות חברתית (ושמופיע במאמרי הקריאה שלכם) מרחיבים הכותבים רעיון זה. מושג הערך המשותף מכיר בכך שחולשות חברתיות או סביבתיות גורמים לעיתים קרובות עלויות פנימיות לפירמות ושההתייחסות לחולשות אלה איננה מעלה בהכרח את ההוצאות של הפירמה אלא יכולה דווקא לתרום לה. אם נרחיב את הרעיון של הערך המשותף, נוכל לומר שכאשר פעולה מסוימת מייצרת בו זמנית ערך גם לפירמה עצמה, גם לסביבה, וגם לחברה (או מחזיקי עניין חברתיים), יש סיכוי רב יותר לכך שהיא תצליח. כאשר עסק מנסה למצוא פיתרון לבעיה כלשהי ומתלבט בין חלופות שונות, עליו לנסות לכוון לפיתרון שיצליח ליצור ערך ליותר ממחזיק עניין אחד. פעילויות שתורמות לסביבה אבל מקשות למשל על העובדים, הצרכנים או ההנהלה הן כאלה שהסבירות להצלחתן נמוכה יותר, ויהיה קשה יותר לקדם אותן או לשמר אותן.

במטלת הבית תידרשו לבחון באיזו מידה היוזמות שלכם מייצרות ערך משותף. אם נישאר בתוך עולמנו הצר, בקמפוס המכללה, נוכל להדגים באמצעות היוזמה לעבור להגשה ממוחשבת של מטלות ולבחון אותה בעיניים של ערך משותף. נצטרך לבחון את היוזמה בכל הרמות – הסביבתית, הכלכלית והחברתית. האם היוזמה מייצרת ערך סביבתי? המעבר להגשה דיגיטלית מצמצם כמויות עצומות של דיו ודפים, זאת כמובן בתנאי שהמתרגלים עצמם אינם מדפיסים את העבודות. בדיקה מעמיקה תוכל למדוד בצורה מדויקת את הנזק שנחסך ולהשוותו לפגיעה הסביבתית שנובעת למשל מהאנרגיה שנצרכת בפעילות השרתים או מכמות המיחשוב הגדולה שצריך לצרוך ובסופו של דבר גם לזרוק. נמשיך ונבחן האם היוזמה מייצרת ערך כלכלי? נוכל לבדוק למשל האם המהלך חוסך בכוח האדם שנדרש בחדרי העבודות, ובשעות עבודה של עוזרי ההוראה (או דווקא מאריך את עבודתם), והאם הוא מביא להתייעלות בכך שמונע אובדן עבודות, אי-הבנות לגבי מועדי הגשה וגורמים נוספים שמעכבים את תהליכי העבודה. לבסוף, נרצה לבחון האם מחזיקי עניין חברתיים שונים נהנים מהיוזמה. למשל, נרצה לדעת האם המרצים ועוזרי ההוראה עצמם מרגישים שהשינוי יצר עבורם ערך? שינוי כזה יכול, מצד אחד, לחסוך את הצורך להגיע למכללה לאסוף עבודות, ומצד שני, בדיקה של עבודות על המסך היא לא קלה למי שאינו מורגל בה ומעייפת את העיניים. ומה לגבי הסטודנטים עצמם והאווירה החברתית הכללית שהמעבר לדיגיטלי מייצר? התועלת העיקרית היא בכך שלא צריך להגיע למכללה אבל אולי אנחנו מפסידים משהו בכך שהיחס האישי והמפגש פנים אל פנים הולכים ונעלמים (בדומה לקורס שלנו). אלה סוג השאלות וההיבטים שצריכים להילקח בחשבון, כאשר ככל שההשפעות תהיינה יותר חיוביות בכל הרמות כך יש סיכוי טוב יותר להצלחת היוזמה.

ושוב, חשוב לי להדגיש שההתייחסות למכללה היא רק בתור דוגמא שאליה כולכם יכולים בקלות להתחבר. נסו לחשוב על הדברים לא מנקודת מבט של סטודנטים אלא מנקודת מבט של מי שאמורים בקרוב מאוד להפוך לחלק מהעולם העיסקי. כל פעולה שהעסק עושה היא כמו אבן שנזרקת אל המים ומייצרת מעגלים רבים של השפעה, והמודעות שלכם להשפעות האלה יכולה לסייע לכם לקבל החלטות טובות יותר בהיבט הסביבתי ובהיבטים אחרים.