

התייחסות לנושא הדיון

### שגית פורת

מנהלת מקצועית, המכון לעסקים וסביבה, אוניברסיטת תל-אביב

### שחר בוקמן

עורך בפועל

### ציטוט מומלץ

פורת ש ובוקמן ש. 2012. יועצים סביבתיים מחוללים שינוי? אקולוגיה וסביבה 3(4): 339-347.



אל גור בהרצאה בעקבות הסרט 'אמת מטרידה' | באדיבות חברת Recyclebank ©

נושא הדיון

## יועצים סביבתיים מחוללים שינוי?

6 בדצמבר, 2012

[גיליון חורף 2012 / כרך 3 \(4\)](#)

[שולחן הדיונים](#)

מדיניות סביבתית משלבת היבטים כלכליים ועסקיים (כמו גם חברתיים). מחד גיסא, אנו ניצבים בפני הצורך להתמודד עם השפעות סביבתיות שליליות של פעילות תעשייתית ועסקית הולכת וגדלה, ומאידך גיסא, האתגרים מציעים גם שפע רב של הזדמנויות חדשות. אין ספק שהמגזר העסקי חייב להיות שותף בדרך למציאת הפתרונות הדרושים לאתגרים סביבתיים.

המודעות לאחריות חברתית וסביבתית ולהתנהלות מקיימת בהקשר של הניהול העסקי גוברת בקרב כל המגזרים. יש לכך השלכות על מדיניות הממשלה, על פעילות החברה האזרחית וכמובן על התנהלות המגזר העסקי עצמו. ניכר עניין גובר בהכשרה מקצועית בתחומי ניהול הקשורים לסביבה ולמחקר אקדמי תומך. רבים רואים בעידן זה את ניצניה של לא-פחות מהמהפכה התעשייתית הבאה.

לפיכך יזמה מערכת אקולוגיה וסביבה דיון על המגזר העסקי בישראל בהקשר הסביבתי. למטרה זו כינסנו מספר יועצים בכירים למגזר העסקי המתמחים בהיבטים שונים של התנהלות סביבתית. נדגיש שלא מדובר בהכרח במדגם מייצג של יועצים סביבתיים. בשיחתנו עלו מגוון מעניין של נושאים והקשרים, החל ב-greenwash (אמנם האקדמיה ללשון העברית טבעה את המונח התיירקנות, על משקל התייפיות, ובליווי אסוציאציות נוספות, אך מונח זה לא נקלט, עדיין), דרך מגדר, המציאות הכלכלית, שווקים בין-לאומיים וצמא למנהיגות עסקית-סביבתית וכלה בניהול אסטרטגי לקיימות, ובאופן כללי יותר: מה תפקיד היועצים (בהיותם אנשי המקצוע המובילים בתחומי הסביבה) בהנעת המגזר העסקי לעבר עתיד בר-קיימא?

בתחילת המפגש עלתה התהייה אם ייעוץ סביבתי הוא מקצוע נשי, מאחר שהפורום שכינסנו הפגין יתרון מספרי נשי מובהק. למעשה, יותר גברים עוסקים בתחום הייעוץ, ורובם נותנים מענה לפנייות של חברות לקבלת שירותי ייעוץ נקודתיים וטכניים (כמו חומרים מסוכנים, שפכים וכד'). רק בשלב מתקדם מבינים חלק מהגופים את הצורך בחשיבה אסטרטגית כוללת יותר, שמובילה לקיימות. המענה לצורך הזה ניתן פעמים רבות על-ידי נשים המביאות, לדעת המשתתפות (והמשתתפים) בדיון, ערך מוסף ייחודי לעיסוק בקיימות, בדמות תכונות כמו חשיבה אסטרטגית, ניהול סיכונים וראייה לטווח ארוך.

אנו מביאים בפניכם את עיקרי הדיון שהתקיים במשרדי האגודה הישראלית לאקולוגיה וסביבה, בהנחיית חנוך אילסר, מנהל האגודה, ובהשתתפות היועצים הסביבתיים הבאים:

- [מיכל איתן](#) – יועצת לאסטרטגית קיימות
- [ד"ר ורד בלאס](#) – הפקולטה לניהול, בית הספר למוסמכים במנהל עסקים ע"ש ליאון רקנאטי, אוניברסיטת תל-אביב
- [ד"ר נועם גרסל](#) – מייסד ומנהל משרד ייעוץ סביבתי, אסיף אסטרטגיות
- [ליאת צבי](#) – בעלת חברת "הקליניקה - מותגים ידידותיים לעתיד" המתמחה בגיבוש אסטרטגיה שיווקית ותקשורתית בנושאי קיימות בדגש סביבתי
- עו"ד עידית רייטר - יועצת משפטית-סביבתית

אנו מקווים שתמצאו עניין בשיח, דבר שיעודד אותנו לפתח ולהרחיב אותו בגיליונות הבאים.



Outgrowth, מיצג של האמן השווייצרי תומס הירשהורן, המגדיר את ה"יותר מדי" כתחום העניין שלו, ורואה בבזבזנות כלי ונשק | צילום: PhOtOnQuAnTiQuE

## מקצוע הייעוץ הסביבתי בישראל – התפתחות, תפקידים, דילמות

**עידית רייטר:** לפני כ-15 שנים הייתה קבוצה קטנה וסגורה של יועצים סביבתיים מדיסציפלינות שונות, שפעלו בשוק מצומצם. באותה תקופה הם דיברו במונחים ז'רגוניים של התחום, בעיקר בגלל שחסרו מילים בעברית לבטא חלק מהמושגים (למשל – לא היה תרגום שגור למילה sustainability). על היועצים, שפעלו מתוך תחושת שליחות גדולה, הוטלה המעמסה של פיתוח שוק הייעוץ הסביבתי, על מגוון תחומי המוכרים כיום. תפקיד היועצים הסביבתיים עבר מאז אבולוציה משמעותית ומהירה, בעיקר מכיוון שאנשים מדיסציפלינות שונות הכירו בפוטנציאל הקיים בתחום, ופיתחו התמחויות המתאימות לצרכים ספציפיים ולפילחי שוק מסוימים.

**נועם גרסל:** היו בעבר מספר ניסיונות להקים איגוד מקצועי ליועצי סביבה. אני תמיד התנגדתי לכך, בגלל חוסר התחלת שבהגדרת הקריטריונים המקצועיים הנדרשים. האם רקע של שיווק מתאים יותר או פחות מרקע בעריכת דין או באקולוגיה? למעשה, כל ניסיון לאפיין את תחום הייעוץ ו"לסגור" אותו לדיסציפלינות מסוימות אינו תואם את ההתפתחות המהירה של התחום. צריך לברך על "דם חדש" הנכנס למערכת מכיוונים חדשים, כי כך מתאפשרות זוויות ראייה חדשות.

הייעוץ הסביבתי כאסטרטג

**עידית רייטר:** אני מרגישה זכות גדולה על כך שאני קמה בכל בוקר לעשייה שאני גאה בה. אף על פי שאנחנו עוסקים פעמים רבות מדי בכיבוי שרפות, במהות זוהי חשיבה צופה פני עתיד. אם מגיעה למשרד עריכת הדין שלנו חברה שנמצאת בצרה משפטית, קודם כל נגן על החברה הזאת על פי מיטב יכולתנו, מבלי לשאול שאלות, במטרה לפתור את המצב. רק אחר כך נשב ונחשוב יחד איתם איך להימנע ממצב דומה בעתיד. היכולת שלנו לחלץ חברות מתסבוכות משפטיות לא פוגמת במוטיבציה שלהן לחשוב על שינוי דרכיהן. הסיבה לכך היא שכיום תהליכים משפטיים מתקיימים במספר מישורים (אזרחי, פלילי ומנהלי). גם אם הליך משפטי מסתיים בזיכוי מלא, שלושת המישורים מטילים מחיר כבד על החברה. למנהלים, שהם בדרך כלל אנשים נורמטיביים, יש קושי להתנהל מספר שנים במסגרת של הליך פלילי; תובענה ייצוגית גוררת אחריה פרסומת שלילית שעלולה לגרום נזק תדמיתי גדול. אינני זוכרת מקרה שהליך משפטי שהסתיים בהצלחה גרם לחברה לשאננות בהמשך פעילותה. עבורי זו זכות גדולה ללוות חברות שהן בעלות פוטנציאל הזיהום הגדול ביותר. מה יותר מספק מאשר לעבוד איתן במשך שנים ארוכות ולהיות שותפה לשינוי סביבתי, התנהגותי ונורמטיבי?

כמי שעוסקת ביעוץ משפטי, העיסוק שלי הוא רב-תחומי. הלקוחות שלי הם מטבע הדברים חברות גדולות, מאחר שחברות קטנות לא מיטיבות לצרוך שירותי עריכת דין סביבתית. העבודה מתבצעת מול הנהלת החברות. בשנים הראשונות לעבודתי הייתה דרישה אופיינית מהנהלות של חברות, שיועצים כמוני יכתבו את הדו"חות האסטרטגיים שלהן למדיניות סביבתית. גם בשנים שמילאתי בהן אחר דרישה זאת, תמיד עשיתי זאת תחת מחאה ובליווי הסבר שזו לא המומחיות של היועץ המשפטי-סביבתי, אם כי הואיל ואיכות סביבה היא דיסציפלינה רב-תחומית, גם היועץ צריך להיות אדם בעל רקע מגוון ויכולת לראות את התמונה כולה.

**ליאת צבי:** במגזר העסקי נהוג לשכור יועצים לפי תחומי התמחות ספציפיים, המשקפים את השירותים שנוקקים להם. לעתים אני, כיועצת אסטרטגית, מוצאת את עצמי מנהלת את מגוון היועצים. זה קורה כי קשה מאוד למצוא יועץ המתמחה במגוון תחומים בו-זמנית (למשל שפכים וניהול פסולת). הצורך של חברות (מעטות יחסית) בקבלת יעוץ אסטרטגי מעידה על חשיבה מתקדמת שלהן. בשאר החברות החיפוש הוא אחר פתרונות לבעיות ספציפיות ולא אחר פתרונות כוללים.

עולם מוצרי הצריכה ייחודי מאוד מבחינה זו. מהלכים שגויים יכולים "להרוג" קטגוריות לתקופה ארוכה. לכן, אחריות היועץ חשובה מאוד. כשצרכנים מרגישים שיצרנים עושים greenwash על הגב שלהם רק למטרת גביית פרמיה נוספת, הם מאבדים את אמונם במוצר במידה כזאת שקשה מאוד לשקם אותו, וזאת ללא קשר לביצועים הסביבתיים של אותה חברה.

**נועם גרסל:** הערכת פני עתיד היא שאנו במצב ביניים לקראת המועד שבו מחסור במשאבים יגרום נתק כלכלי שיפגע ברבים. מה שניתן לעשות בתקופת הביניים הוא מצד אחד למצוא פתרונות ולהכשיר טכנולוגיות, ומצד שני להכשיר שורת מנהלים בעלי יכולת לשנות דפוסי פעילות עסקית בהתאם לצרכים העתידיים. יש לנו הזכות להיות חלק מדור שתפקידו לעורר מאשליה בת כ-200 שנה, שיצרה המהפכה התעשייתית. ההתעוררות כואבת, כיוון שהתרבות שלנו מבוססת על אשליה של משאבים בלתי מוגבלים.

**ורד בלאס:** יש לתת תמיכה מקצועית ובנייה של יכולות כך שאנשי החברה יוכלו לשאת באחריות על התהליך. חברות שמוכנות להיכנס לתהליכים ולשאת באחריות הן החברות שהשינוי בהן יהיה משמעותי, וזאת בניגוד לחברות שרק רוצות להתהדר בכך ששכרו את שירותיו של יועץ חיצוני.

### דילמת ה-greenwash – היועץ גורם שינוי סביבתי או שמא הוא זנב המנסה לכשכש בכלב?

**נועם גרסל:** צריך להתמודד עם תופעות מקומות, כגון שימוש ביועצים לביצוע מהלכי greenwash או מקרים של שרלטנות בקרב יועצים. הדרך להגביל מקרים כאלה היא באמצעות כללי אתיקה 'רכים' ולא באמצעות מחסומים. בחברת הייעוץ 'אסיף-אסטרטגיות' החלטנו על שני קריטריונים לקבלת לקוחות לחברה - לקוח שמציע שכר הולם ותשלום תוך זמן סביר והסבירות שהשירות שיינתן לו יחולל שינוי משמעותי מבחינה סביבתית, חברתית או תודעתית - או במילים אחרות, האם יש סיכוי שבתוך זנב נוכל לכשכש בכלב? בהתאם לעיקרון השני, נעבוד אפילו עם לקוח בעל רקע של פשיעה סביבתית, כל עוד יש סיכוי סביר שהשירות שלנו יקרב מהלך של שינוי בהתנהגות העסקית שלו לכיוון טוב יותר לסביבה. היו פעמים שנכשלו בהן בגרימת שינוי אצל הלקוח, אבל זה לא אומר שזה לא היה אתי לעבוד איתו, אלא שצריך גם לדעת מתי להפסיק התקשרות עם לקוחות. ההצלחות הגדולות ביותר שידענו היו דווקא עם "הפושעים" הגדולים ביותר, כאשר הצלחנו להראות להם דרך התמודדות הכוללת הזדמנויות ולא התדיינות בבתי משפט. מהלך של greenwash עשוי אפילו להוביל לתוצאות חיוביות, מפני שלפעמים האמירה עצמה הופכת אותך למחויב, ולו רק בגלל הלחץ הציבורי שבא בעקבותיה. לדוגמה, המחאה הציבורית סביב צביעתם בירוק של אוטובוסי 'אגד' נתנה את האור הירוק לרגולטור לתת צווים אישיים ל'אגד' לאחר עיכוב ניכר. אמנם לא הייתי תומך במהלך צביעת האוטובוסים בירוק לו הייתי יועץ ל'אגד' באותה נקודת זמן, אבל כיועץ שהחל את עבודתו עם החברה לאחר מכן, הלחץ הציבורי בעקבות הצביעה שירת אותי. הוא אפשר לי, בעת פרסום טיוטת הצווים האישיים, לבקש מהמשרד להגנת הסביבה ארכה של שלושה חודשים ואת האמון שבמהלכם אצליח ליצור ב'אגד' מחויבות לעמידה ביעדים מחמירים אף יותר.

**ליאת צבי:** הדבר הכי גרוע ליועץ אינו לגלות שהחברה לא מאמצת את המלצותיו, אלא לגלות שהחברה שכרה את שירותיו רק כדי לצאת ידי חובה ולהתהדר בכך שהתהליך לווה ביעוץ מקצועי. יש חברות שכוונותיהן טהורות

– הן נעזרות ביועץ כדי לסייע בהובלת מהלך, ולא ינצלו את היועץ לרעה. אך יש חברות שבהן היועץ נועד להכשיר מהלך – היועץ משתף בתהליך את המשרד להגנת הסביבה ואת ארגוני הסביבה, מבלי לדעת שתכלית המהלך היא שהחברה תוכל להגיד שהגופים הללו שותפו בתהליך ותו לא.

הבעיה היא שלחברות חסר מצפן שיכוון אותן לענות על השאלות המהותיות של שיח הקיימות, להבין מהי כלכלת העתיד ואיך יש להיערך אליה. יועץ לא יכול לייעץ לחברה להפחית את הצריכה של המוצר שלה מכיוון שהוא אינו בריא, לדוגמה.

פיתוח מותגים סביבתיים הוא משימה קשה יותר למוותגים קיימים מאשר לחברות בראשית דרכן. חברות מתקשות לקחת מוצר קיים על שלל בעיותיו ולעשות אותו סביבתי יותר. ייתכן שהמודל שיווצר הוא פיתוח מותגים סביבתיים על-ידי חברות חדשות, שלאחר צמיחתן יירכשו על-ידי החברות הגדולות. במקרה מסוג זה, מעניין לבחון את הקשר בין החברה המייצרת את המותג הסביבתי לבין חברת-האם שרכשה אותה. במקרים כאלה יש פעמים רבות ניסיון ליצור נתק בין החברה שמייצרת את המותג הסביבתי ובין חברת-האם. הנתק אמנם לא מבוצע באמצעות שקרים, אך יש הימנעות מיידוע הצרכנים. הרצון לשמור על נתק בין החברות נוגד את ערך השקיפות שלרוב עומד מאחורי מותגים מסוג זה.



הפגנת הציבור כנגד המגזר העסקי | צילום: דפנה טלמון ©

**התמודדות עם אתגרים סביבתיים במגזר העסקי –  
התפתחות, רגולציה, מנהיגות**

**עידית רייטר:** המגזר העסקי עבר כברת דרך ארוכה מאוד, קודם כל מבחינת ציות לחוקי סביבה, אך גם מעבר לכך. לפני קיץ 2011 השיח היה אחר. נראה שהמחאה החברתית תשפיע לטובה לטווח הארוך, אבל השפעתה לטווח המדי יצרה מצב מעניין.

בשנות השגשוג של תחום איכות הסביבה, 2007-2008 (בד בבד עם יציאת סרטו של אל גור 'אמת מטרידה'), קיבל הנושא תשומת לב רבה מאוד ואפילו נעשה פופולרי מדי. תקופה זו יצרה בלבול בקרב היועצים הסביבתיים, מכיוון שיחד עם הפופולריות המבורכת התרחשו דברים בעלי היבטים שליליים. מתוך המכלול השלם של היבטים עסקיים-חברתיים, איכות הסביבה הוא רק מרכיב אחד, שאינו עומד בפני עצמו, ואף אינו בהכרח התחום החשוב ביותר. בשנים אלה כולם ניכסו את הנושא הסביבתי והוא הפך לעיקר. בשנת 2009, עם המשבר הכלכלי העולמי, חזר העיסוק בסוגיות סביבה לפרופורציות מתאימות. בחברות שעבדתי איתן ראיתי שהפרופורציות הללו אפשרו להן להגיע לתובנות מתוחכמות יותר, הנובעות מהבנה ניהולית שיש לשנות את הגישה ואת השפה. דוגמה מההיבט המשפטי היא שחברות הבינו שנוסף על חובתן לציית לחוק, יש גם יתרונות בהתנהלות סביבתית נכונה. יועצים סביבתיים יכולים לסייע לחברות לזהות יתרונות מסוג זה ולמנף אותם מבחינה עסקית.

הביטוי של המשבר הפיננסי העולמי (שהחל בשנת 2008) סיפק דלק לתנועת מחאה חברתית עולמית, שחלחלה לאטה לישראל, ושעוצמתה התבטאה במלואה בקיץ 2011. הדרמטיות של המחאה החברתית ערערה את החברות הגדולות, ויצרה אצלן חשש מהובלת תהליכים מעבר לחובתן. מצד שני, המחאה הביאה את החברות להבנה של המורכבות הנדרשת בתהליכים ושל הצורך להכניס בהם יסודות משמעותיים מתחומי הקיימות (כלכלה-חברה-סביבה). כיום אנו בתקופת ביניים, שלא מפרסמים בה תכניות אסטרטגיות מגלומניות, אלא פועלים בזהירות רבה וללא הצהרות שהן מן הפה אל החוץ.

**ליאת צבי:** מזווית הראייה שלי, כעוסקת ביעוץ שיווקי לחברות, ניכר שינוי בעקבות המחאה החברתית, גם אם אטי, בהתייחסות המגזר העסקי לתחום של אחריות תאגידית. אם בעבר התייחסו לנושאי סביבה כאל בעיה הדורשת פתרון, הרי כיום יש הרואים בקיימות הזדמנות עסקית (אם כי הם לא רבים).

בתחום השיווק, 'מקרי בוחן' הם הכלי החשוב ביותר. סיפורי הצלחה (כמו של תמי 4 וסודה-סטרים) מדליקים ניצוץ בעיניהם של מנהלי שיווק, ותורמים לתחילתה של הבנה כי קיים מודל הצלחה המשלב טכנולוגיה מקיימת וחזרה לערכי הבסיס (מתן מענה לצרכים האנושיים, שאבד בעולם המותגים). התפיסה שעדיין רווחת היא שלא ניתן להרוויח מפעילות על פי עקרונות האחריות התאגידית, וזאת בגלל ההשקעות הגבוהות הנדרשות ובגלל התפיסה שצרכנים אינם מוכנים לשלם פרמיה על ערך סביבתי של מוצר ו/או שירות. כיום נדמה שיש פער בלתי ניתן לגישור בין המציאות העסקית לבין מה שהצרכנים רוצים ('הכול ובזול'), אך ביום שיהיו מספיק מוצרים על המדף – שהם בני-קיימא, מעוצבי-על (super designed) וגם זולים יחסית – תחלחל ההבנה שיש מודל שניתן לבנות עליו מותג ולהרוויח ממנו כסף. בימים אלה, מי שפונה אליי ליעוץ הן תעשיות שנפגעו או כאלה שחוששות שיש להן פוטנציאל להיפגע, ושזקוקות לסיוע בהתמודדות ובבניית מסרים שיווקיים המתאימים למציאות החדשה, שקיימת בה חשדנות רבה כלפי תאגידים. לצערי, עדיין אין בנמצא פתרונות לשאלה המרכזית – איך לבנות מותג סביבתי ולגבות עליו את הפרמיה.

הפעילות העסקית בישראל מתבססת לעתים רבות על פעילות של חברות בין-לאומיות בחו"ל, בלא התאמה לשוק המקומי. חברות ישראליות שלא מקבלות תקציב מתאים לפיתוח אסטרטגיה שיווקית משתמשות לפעמים בתכנים שהוכנו עבור חברת-האם הבין-לאומית. לכאורה אמור מצב זה ליצור השפעה חיובית, מכיוון שהחברות הבין-לאומיות נמצאות במקום טוב יותר, אך בפועל ההשפעה מתונה מאוד בשל הבדלים גדולים במציאות הקיימת במדינות השונות. למרות זאת, ניתן לזהות חלחול של מושגים ותפיסות סביבתיות של חברות-האם מחו"ל אל חברות ישראליות, שמאפשר קידום גישה בת-קיימא בארץ.

**נועם גרסל:** אני מסמן את קו פרשת המים בהתנהלות המגזר העסקי בשנים 2006-2007, שהתרחשו בהן שני דברים ברמה העולמית באותו זמן: מעין 'תור זהב סביבתי' (שכפי שצוין מיוצג על-ידי הסרט 'אמת מטרידה'), יחד עם עליית מחירי הנפט, שחשפה את רגישות השוק העולמי למחסור במשאבים. ההגעה לשיא תפוקת הנפט (peak oil) זירזה את ההגעה לשיא תפוקת משאבים (peak resources). מחירי האנרגיה הגבוהים חשפו מחסור רב במשאבים. בעבר, כשהיה מחסור במשאב, ניתן היה להפיקו ממקור שולי יותר, על אף הדרישה לצריכה מוגברת של אנרגיה. ייקור האנרגיה הוציא את מחירי הסחורות המרכזיים משיווי המשקל, שהתקיים למעשה מאז מלחמת העולם השנייה (באסיה, לדוגמה, הפסיקו לסחור באורז בגלל המחסור בו). הפער בין מחיר המזון לסבסוד הנדרש כדי שגם אנשים עניים יוכלו לקנות אותו, הוביל למחאה אמתית. המשבר, שהחל בכלכלה של תוניס ושל מצרים, התגלגל גם לחוליות החלשות באירופה.



מיצג Too Too-Much Much, של תומס הירשהורן, העוסק במציאות החברתית של ייצור וצריכה המוניים | צילום: © Happy Famous Artists

## מיהו הרגולטור הסביבתי?

**נועם גרסל:** חציית קו פרשת המים שינתה את התנהלות המגזר העסקי, בעיקר בהחלפת דמות הרגולטור. לפני חציית הקו, התייחס המגזר העסקי לבעיות סביבתיות כאל בעיות טכניות-מקומיות, שעיקר ההתנהלות לפתרונן נעשתה מול הרגולטור המקומי (ממשלת ישראל). לאחר מכן, קמעונאים גדולים בעולם החלו לבחון את שרשראות האספקה שלהם, כדי להבין את המתאם בין מחירי אנרגיה ומוצרי צריכה (כמזון וביגוד) וכדי לנסות להימנע ממנו. מהלך זה הפך את הקמעונאים הגדולים לרגולטור לכל דבר ועניין, באופן שיצר תגובה חיובית ומשמעותית יותר עבור היצרנים הישראליים מאשר תגובתם לרגולטור הממשלתי לפני כן. הסיבה לכך היא שהשפעת הרגולטור הקמעונאי חודרת לליבת עסקיהם, וכך סוגיות סביבתיות נעשות ערך עסקי. אם בעבר ניסתה התעשייה, בדרכים לא-דרכים, להסתדר עם פקיד הרגולציה המקומית, שינוי זה הכריח אותה לפעול על פי דרישותיו של השוק העולמי שייצגו נציגי תאגידים עולמיים. במציאות שחברות נבחרות בה על המוצרים ועל השירותים שלהן, ייעוץ סביבתי נעשה צורך. מצב זה שינה את גישתם לתחום, כי הסיכונים הסביבתיים נעשו אסטרטגיים במהותם.

למעשה, התגובה הציבורית (הכוללת את המשמעות ללקוחות בארץ ובעולם) וההשפעה הפוטנציאלית על הקריירה הן המייצרות כיום מוטיבציה לשינוי. הזירה המשפטית ו"כלבי השמירה" בארגוני הסביבה משפיעים פחות משתיהן. מנכ"ל העומד בפני הליך משפטי עשוי להיות טרוד בעיקר מהשפעת הערוץ המשפטי על מעמדו האישי ועל המשך הקריירה שלו, ואלה ידרבנו אותו לשינוי.

**מיכל איתן:** מתוך הניסיון שלי, בעיקר בעבודה עם הרבה חברות מזון בין-לאומיות, אני לא מבינה בחלחול של הנושא מהעולם אליהן. לדעתי, נקודת המפנה בגישת המגזר העסקי היא דרישת רשות ניירות הערך מחברות הנסחרות בבורסה לדווח על סוגיות סביבתיות. דרישה זו העלתה את הסוגיות הסביבתיות, שבעבר טופלו בדרגים נמוכים וטכניים יותר בחברה (מנהל תפעול, מנהל בטיחות וגיהות), אל שולחנם של מנכ"לי אותן חברות גדולות. כמו כן הביאה חובת הדיווח לבורסה לשכירת שירותי ייעוץ ממשרדים גדולים של ראיית חשבון ועריכת דין, המתמחים בתחום הסביבה.

**עידית רייטר:** שלוש השנים האחרונות הן תקופה של צמצום פער רגולטורי (חקיקה בנושאי אוויר נקי, אריזות מוצרים, פסולת אלקטרונית, טיפול באזבסט), ויש לכך תהודה מיידית והשפעה על התנהלות של חברות. רגולציה היא כלי פשוט ויעיל, אך כדי שמהלך זה לא יתפספס, על המשרד להגנת הסביבה לנצל את התנופה. על המשרד לקחת על עצמו את תפקיד המחנך, מתווה הדרך, שמעניק תמריצים למי שעושה מעבר לחובתו, ומזמן את החברות המובילות מהעולם להדגים שאפשר אחרת. אם לא ייקח המשרד את התפקיד הזה, תתקבע בתעשייה תחושה קשה, שהיא חוטפת מכה אחר מכה מרגולטור שלא יודע להבחין בין עיקר לטפל. לעומת זאת, התפתחות לכיוון הענקת תמריצים תציג את המשרד להגנת הסביבה כגוף מקצועי מאוד שידע מה הוא עושה, ולא תפחית מיכולת הענישה שלו במקרים של הפרות. פעילות מסוג זה של המשרד תוכל לעודד באופן דרמטי צמיחה של מנהיגות עסקית שמעודדת נושאים סביבתיים ומקדמת אותם.



העיתונאי מיקי רוזנטל מנסה ללא הצלחה לדובב את סמי עופר | צילום מסך מהסרט 'שיטת השקשוקה'

## מנהיגות ומחויבות בתעשייה

**נעם גרסל:** מדאיג אותי שאנחנו עדיין לא רואים בישראל מנהיגות עסקית אמיתית המחויבת לנושא. על אף הניסיון רב-השנים של ארגון מעלה ('עסקים מנהיגים אחריות חברתית') לפתח מנהיגות שכזו. נוצרה קבוצה של עסקים, שהייחוד שלה הוא תשלום דמי חבר לארגון מעלה, אך היא לא מייצרת פעילות אמיתית. למרות ההכרה האסטרטגית של מייסדת מעלה בצורך בהקמת מנהיגות עסקית, לא נוצרה מנהיגות עסקית בתחום זה.

למרות זאת אני אופטימי, כי יש ניצנים של מנהיגות – דרג הסמנכ"לים, בחברות שסוגיות סביבתיות נמצאות בליבת העסקים שלהן, שמגלים בקיאות ופעילות בתחום הסביבתי. בקרב מנהלים אלה, העיסוק בנושאי סביבה כבר מוטמע בהוויה ובחינוך העסקי שלהם. קבוצה זו של אנשים צפויה לצמוח ולהיעשות מנהיגות אמיתית. הניסיון שצברו הראה להם שאיכות סביבה מבטאת יעילות, יצירתיות, פיתוח שווקים ופיתוח מוצרים חדשים. המהפך עשוי להתרחש כאשר הם יעברו לתפקיד הבא שלהם, לכהן כמנכ"לים באותן חברות או בחברות אחרות. תהליך של בניית תשתית פנים-ארגונית, הנעשית בין השאר במסגרת של ייעוץ סביבתי, מציב את הארגון במקום שונה, ומאפשר להצמיח מנהלים שיזהו מוצר ירוק ויביאו אותו לשוק בצורה אגרסיבית.

יש שינוי דרמטי בטכנולוגיות שהתעשייה עושה בהן שימוש לצורכי ייצור ומסחר. למשל – כיום קיימות טכנולוגיות קלינטק, שהיו ניסיוניות לפני עשור. זה הבדל גדול מבחינת הכלים שמנהל מודע יכול להשתמש בהם. אבל מנהלים מודעים, המסוגלים להפוך את הטכנולוגיות הללו ליתרון תחרותי – חסרים.

**מיכל איתן:** לצערי אני לא מזהה כיום מנהיגות עסקית בתחום הסביבה. אמנם דרג המנכ"לים לאט-לאט נפתח להכרה בחשיבות הנושא, אבל מדובר בתהליך מאוד אישי, וכל עוד המנכ"ל או 'יד ימינו' האהוב אינם מחויבים בצורה מלאה לנושא, חברה לא יכולה לבצע את קפיצת המדרגה הנדרשת. הדור הנוכחי של המנכ"לים צריך להתחלף, כי כרגע הטיפול נעשה כציות לחוק (compliance) בלבד, ללא תהליכים של שינוי חשיבה.

בשנת 2007 ניהלתי את פרויקט ישראל 2028 לתכנון אסטרטגי בישראל, בהובלתו של אלי הורביץ ז"ל. כשבחרנו את הפרקים שצריכים להיכלל בתכנית כזו, יחד עם מנכ"לים בכירים נוספים מהדור של הורביץ, הייתה הסכמה גורפת ביניהם על כך שאין צורך בפרק סביבתי בתכנית המסתכלת 20 שנה קדימה. כדי שיהיה שינוי תפיסתי מהותי, דור זה של מנכ"לים צריך להתחלף. דור חדש של מנכ"לים יבין, לדוגמה, שהמציאות שיצר 'חוק האריות' היא לא כזו שבה הם יכולים להסתפק בציות לחוק ובניסיון להקטין את התשלום שלהם בגין אריות, אלא מציאות שבה עליהם לשנות את האריות או את החומר שהיא עשויה ממנו.

**עידית רייטר:** המבחן האמיתי של המגזר העסקי יתרחש כשהחברות הגדולות ימנו סמנכ"ל קיימות. סמנכ"ל קיימות לא צריך בהכרח להגיע להצנחה מבחוץ של אדם בעל הבנה גדולה בתחום הקיימות ("קוסם של קיימות"), אלא יכול להיות אדם מרכזי בארגון, שצמח והתפתח בו, והוא בעל תכונות ניהוליות טובות ביותר בתחום ליבת העסקים של החברה, ונוסף לכך יכול לרכז את נושאי הסביבה ברמה הניהולית הבכירה ביותר. מינוי סמנכ"ל קיימות, כתפקיד בכיר – מספר 2 בחשיבותו בארגון – משדר מסר חד-משמעי של הבנת חשיבות הנושא.



מיצג של האמן תומס הירשהורן העוסק בגלובליזציה של מסחר | צילום: Florian Schroiff ©

## דוגמה מן השטח: אקולוגיה תעשייתית – ייעוץ, אחריות וגבולות האחריות

**ורד בלאס:** כמי שחוקרת את נושא האקולוגיה התעשייתית (industrial ecology) ועובדת בתחום זה עם תעשיות בארץ ובחול, אני מבחינה שאף שהתחום צבר ותק בעולם, מעט יועצים ישראלים מכירים את עולם המושגים של התחום ומדברים עם הלקוחות שלהם בשפה הזאת. התעשייה מעוניינת ללמוד את שיטות הפעולה של תחום זה, אך חסרות הכשרות מתאימות בארץ בגלל חוסר באנשי מקצוע בתחום זה. חברות רבות מעוניינות לאו דווקא בייעוץ, אלא בלימוד מתודולוגיות חדשות ובהבנה כיצד הן יכולות לקדם את פעילות החברה. יש גם אנשים המושפעים מהסביבה העסקית בחול, וכאלה שמבינים שהמציאות מחייבת מציאת פרקטיקות חדשות של ניהול תעשייתי, ומחפשים להתפתח בתחום. אקולוגיה תעשייתית מכילה סדרה של כלים, שהם והמדדים הנובעים מהם, אינם בהכרח מתאימים לכל חברה עסקית. לכן, על היועצים להתאים את הכלים למדינה, למגזר ולחברה המסוימת.

באופן כללי ישנם ארבעה נושאים עיקריים שלדעתי יש צורך להתייחס אליהם:

- מטריצות מדידה – מה מודדים, באילו שיטות, איך מחליטים במה צריך להשתפר, איך יודעים שהשתפרנו, על מה צריך לדווח, ומי מבין את הדיווח?
- תקשורת – בארץ קיבל נושא האחריות התאגידית נופך חברתי, אך לדעתי הנושא הסביבתי צריך להיות חלק יותר ברור ממנו, תוך אינטגרציה של ההיבטים השונים הנדונים. על החברות ללמוד איך לדבר בשפות שונות עם בעלי עניין שונים. חברות שהובילו בעיסוק התקשורתי מחפשות כיום את הצעד הבא שיבטא חדשנות.
- גבולות אחריות – כאשר בוחנים מוצר לאורך כל מחזור חייו, גבולות האחריות של היצרן עלולים להיטשטש, למשל עם שרשרת אספקת המוצר או עם משך שלב השימוש בו (use phase). הסיבה לכך היא שמעורבים גורמים נוספים, שלחברה העסקית אין יכולת לשלוט בהם. דווקא בתחום של אחריות יצרן מורחבת (extended producer responsibility), הגבולות ברורים ומוגדרים באמצעות חקיקה (אם כי ציות היצרן לחוק לא מבטיח תוצאה סביבתית רצויה בפועל). דוגמה טובה לטשטוש הגבולות היא בייצור מוצרים שרוב השפעתם הסביבתית היא בשלב השימוש בהם. במקרה כזה, שינויים שיעשה היצרן בהתנהלות התפעולית בחצר המפעל, ייתכן



שתהיה להם השפעה שולית בלבד בהשוואה להשפעה שתהיה לשינוי בשימוש במוצרים אלה. החברות כיום לא יודעות להתמודד עם הגבולות הלא-ברורים, הנובעים מניסיון לשאת באחריות על כל מחזור החיים של המוצר. לתחושת, דיון זה נמצא בחיתוליו בארץ מאחר שרק לאחרונה חדרו המושגים הרלוונטיים, כמו אחריות יצרן מורחבת, שימוש מקיים וצרכנות מקיימת.

- שילוב תכניות – חברות סובלות מעומס של תכניות חדשות הצעות חדשות לבקרים, אם על-ידי משרדי ממשלה או מתוך התעשייה עצמה. נוצר צורך לקיים חשיבה על התכניות השונות, באמצעות מתודולוגיה שתאפשר את מיפון מתוך ניתוח רב-ממדי של מחזור החיים: סביבתי, כלכלי, חברתי, בטיחותי ואתי (כאשר רלוונטי). ראייה כזו מאפשרת להבחין טוב יותר בגבולות האחריות של היצרן: אילו תכניות נוגעות בלב הפעילות של היצרן, אילו קשורות לאחריות המורחבת שלו, ומה נמצא מעבר למוטת השליטה שלו.

**עידית רייטר:** החברות בארץ פספסו שלב בהתמודדות, ולכן, בניסיון לכפר על כל מה שלא נעשה עד כה, צפויה קפיצה מהירה קדימה שתבטא במעין שעטנז בין שלבי הניתוח והטיפול במוצרים ובין שלבים מוקדמים ומתקדמים יותר.

**מיכל איתן:** בקרב התעשיינים ישנה תחושת תסכול מכך שאף על פי שהאחריות מוטלת עליהם, ואף שהם פועלים בהתאם למתחייב מאחריות זו ונושאים בעלויות שונות של מחזור החיים (למשל, כמשתמע מחוק האריות), שאר המגזרים לא ממלאים את חלקם באותם תהליכים. לתחושתם, בסוף הם אלה שתמיד נפגעים.

**נועם גרסל:** המקומות שרואים בהם את ההטמעה הטובה ביותר של אחריות יצרן מורחבת הם אלה, שהסיכונים הכרוכים בהם – ולא רק בהקשר הסביבתי – הם הגבוהים ביותר. אנשים מתחברים לתחום הסביבתי לא דרך התחממות כדור הארץ, אלא דרך מה שקרוב לגופם: המזון שנכנס לפיהם, אריזות וחומרים אחרים שהם באים איתם במגע. הציבור עוקב בצורה אדוקה אחר סיכונים סביבתיים בתחום המזון, לדוגמה - באירוע תחליף החלב של רמדיה או במהלכי מק'דונלדס להגיש מזון בריא יותר. הגלים שיצרו אירועים אלה המחישו בצורה הטובה ביותר את גובה הסיכון הגלום באחריות יצרן מורחבת. רק בעתיד נגיע למצב שבו דאגה אמיתית לעתיד כדור הארץ תוביל להפנמת אחריות יצרן מורחבת כלפיו ברמות דומות. בסופו של דבר, המניע למימוש הנושא יהיה צורך אסטרטגי של ישראל, ולא תפיסה אמורפית יותר של הצלת כדור הארץ.