

### מקורות

- [1] אילון א, שכטר מ, קותיאל ח ואחרים. 2011. מרכז ידע להיערכות לשינויי אקלים בישראל. דו"ח מס' 1: סקירת ידע קיים, זיהוי פערי ידע ועדיפות להשלמתם. חיפה: אוניברסיטת חיפה.
- [2] אילון א, שכטר מ, קפלוטו ג"י ואחרים. 2012. מרכז ידע להיערכות לשינויי אקלים בישראל. דו"ח מס' 2: המלצות מדיניות בתחומי מרכז הידע, שיווק בינלאומי של תוצרי מרכז הידע.
- [3] Doswald NR, Munroe D, Roe A, et al. 2014. Effectiveness of ecosystem-based approaches for adaptation: Review of the evidence-base. *Climate and Development* 6:185–201.
- [4] Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). 2014. Climate change 2014: Impacts, adaptation, and vulnerability. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- [5] Secretariat of the Convention on Biological Diversity (CBD). 2009. Connecting biodiversity and climate change mitigation and adaptation: Report of the second ad hoc technical expert group on biodiversity and climate change. Technical series No. 41. Secretariat of the Convention on Biological Diversity: Montreal (Canada). [www.cbd.int/doc/publications/cbd-ts-41-en.pdf](http://www.cbd.int/doc/publications/cbd-ts-41-en.pdf).
- [6] Travers A, Elrick C, Kay R, and Vestergaard O. 2012. Ecosystem-Based Adaptation guidance. Moving from Principles to Practice. UNEP.

מידע גנטי לעמידות בתנאים של יובש מזיקים ומחלות, החיוניים לקיום חקלאות בעולם חם יותר. הרחבת פשט ההצפה של נחלים היא אמצעי הגנה בפני שיטפונות, בעוד ששימוש במערכות טבעיות ובשוניות סלעיות יגן על המצוק החופי מעליית פני הים. כמה מפעולות אלה כבר מבוצעות במסגרת קידום חקלאות מקיימת או פעילויות שמירת טבע. עם זאת, עיגון מהלכים לשיקום אקולוגי במסגרת היערכות לשינויי האקלים יכול לתת למהלכים אלה תמיכה פוליטית וכלכלית חשובה. למשל, כחלק מאמנת פריז הוחלט על גיוס 100 מיליארד דולר להשקעה בהתמודדות עם שינויי האקלים. חלק נכבד מתקציב זה יוקדש להיערכות, כך שזהו תמריץ כלכלי נוסף להשקיע בהגנה על המגוון הביולוגי ובשיקומו ובהכנה לשינויי האקלים.

ישראל יכולה להיעשות מובילה בין-לאומית בפיתוח שיטות אקולוגיות להתמודדות עם שינויי האקלים באזורים צחיחים וצחיחים למחצה. זו הזדמנות להובלה מדעית ולשיתופי פעולה בין-לאומיים שחשובים למיצוב התדמית של המדינה. הקמת מערך להגנה על המערכות האקולוגיות ככלי להיערכות לשינויי האקלים תשרת בישראל רווח כפול ומכופל – הגנה על תושבי המדינה מפני נזקי האקלים המשתנה בדרך זולה ויעילה, הגברת התועלת משירותי המערכת האקולוגית ושמירה על מגוון יוצא דופן ובעל חשיבות עולמית.

בקצרה

הרמייה ובעקבותיה חקירה של רשויות אסדרה (רגולציה) במספר מדינות והטלת קנסות כבדים, הביאו לקריסת מניית פולקסוואגן תוך מספר ימים.

מקרה זה ממחיש בעוצמה את ההשפעה הנרחבת שיש לתאגידים. השפעת תאגידים אינה מוגבלת לבעלי המניות שלהם, אלא כוללת גם את הצרכנים, את עובדי התאגידים ואת המדינה, החברה והסביבה. לפיכך, לחברות עסקיות צריכה להיות, וישנה למעשה, אחריות כלפי בעלי עניין (stakeholders) מגוונים, החורגת מעבר לאחריות המסורתית של התאגיד, שהיא יצירת רווח לבעלי המניות שלו.

### מה גורם לתאגיד להתנהג בצורה אחרת (או בלתי אחרת)?

במחקר אמפירי ראשון הבוחן אחריות תאגידית בישראל<sup>11</sup>,<sup>15</sup> ניסינו לענות על השאלה מה גורם להתנהגות אחרת של תאגיד, באמצעות בחינת הגורמים לאחריות התאגידית בתעשייה הישראלית. גיבשנו מודל שמתייחס לשלושה רבדים המשפיעים על ביצועים אחראיים בתאגידים עצמם: א. הרובד המוסדי, המתייחס לדרישות וללחצים של המאסדר

### מה גורם לאחריות תאגידית בתעשייה הישראלית?

אביעד בר חיים<sup>11</sup> ואור קרסין<sup>12</sup>\*

[1] המחלקה לניהול וכלכלה, האוניברסיטה הפתוחה

[2] המחלקה לסוציולוגיה, מדע המדינה ותקשורת,

האוניברסיטה הפתוחה

\* karassin@open.ac.il

קבוצת פולקסוואגן (הכוללת גם את יצרניות הרכב סיאט, סקודה, ואאודי) הטמיעה בתוך 11 מיליון רכבי דיזל שייצרה בין השנים 2009–2015, תוכנה מיוחדת. התוכנה מצליחה לזהות בדיקה של מידת זיהום האוויר של הרכב, ומפחיתה באופן מלאכותי זמני את פליטת המזהמים בעת מבחן הרישוי לרכב. בעוד תאגיד פולקסוואגן גרם באופן זה לכלי הרכב מתוצרתו להצליח במבחני זיהום האוויר, בנטיעה רגילה בכביש פליטת המזהמים גדולה עד פי 40 מזו שנמדדה בתוצאות המבחן. לבעלי המניות הביא המהלך ליתרון כלכלי משמעותי לאורך השנים, אך פגיעה חמורה נגרמה לאיכות האוויר, לבריאות הציבור ולאיכות הסביבה. חשיפת

(הרגולטור) ובעלי העניין;

ב. הרובד הארגוני, המתייחס למנהיגות בארגון, לעמדות ולפעולות של מנהלים בכל הקשור לאחריות תאגידית ולתרבות ארגונית;

ג. הרובד האישי, המתייחס לעמדות של עובדים כלפי מקום עבודתם: התנהגות ארגונית אזרחית, מחויבות לארגון ושביעות רצון ממקום העבודה.

באמצעות ניתוח רב־משתנים ביקשנו לזהות את הגורמים שמשפיעים בצורה משמעותית על התנהגות אחראית (או בלתי אחראית) של תאגידים. אחריות תאגידית נבחנה במובנה הרחב: ביחס התאגיד לסביבה, לקהילה ולחברה, לקידום הכלכלה, לעובדים, למוצרו ולמשילות הפנים-ארגונית. בחנו פעולות שעומדות בדרישות האסדרה בתחומים אלה, כמו גם פעולות שהן מעבר לדרישות האסדרה, והן בגדר פעולות ותכניות התנדבותיות של התאגיד.

משאלונים ומראיונות עומק שערכנו עם 54 מנהלים בכירים ב־11 חברות התעשייה שהשתתפו במחקר, גילינו כי רבים מהם מאמינים באפקטיביות של התנהגות אחראית כלפי העובדים, הקהילה והסביבה. לדוגמה, בתשובות לשאלון למנהלים שהעברנו, בין 50% ל־95% מן המנהלים סבורים כי הנהגת תכנית של אחריות תאגידית תביא לשיפור הניהול, לשיפור תדמית הפירמה בעיני הלקוחות, לחיזוק האטרקטיביות של הפירמה בעיני עובדים חדשים, להעלאת המוטיבציה בעבודה של עובדים ותיקים ולחיזוק המחויבות האתית של הפירמה לקהילה.

רבים מאותם מנהלים מדווחים על פעולות קונקרטיות מפורטות שהם נוקטים לקידום התנהגות אחראית במסגרת אילוצי התחרות, ועל העלויות הכרוכות בכך, הגם שלעתים קרובות לא מדובר בתכניות רשמיות וממוסדות של אחריות תאגידית. לדוגמה, בין 81% ל־89% מהם מדווחים, שההנהלה מייחסת בפועל חשיבות לביצועים חברתיים וסביבתיים נוסף על ביצועים כלכליים, ודורשת לקבל מידע מפורט על ביצועים חברתיים וסביבתיים.

מצאנו כי במרבית החברות מתקיימות פעילויות התנדבותיות עם הקהילה, תוך מעורבות של קבוצות עובדים, בהיקפים שונים. עם זאת, מצאנו שהיקף התרומות הכספיות הוא שיעור זניח מרווחי החברה. בתחום הסביבתי גילינו שמיזמים מעבר לדרישות האסדרה מבוצעים לרוב כאשר צפוי רווח כלכלי מההתייעלות הסביבתית.

בתחום האחריות הסביבתית לא הופתענו לגלות כי בחברות רבות חסר מעקב מסודר אחרי ביצועים סביבתיים המאפשר השוואה שיטתית. בתחומים שקיימת בהם האסדרה (כגון זיהום אוויר או זיהום מים) ידעו החברות לדווח על עמידה בדרישות החוק. עם זאת, בתחומים שאין בהם כללים ברורים, הנתונים אינם

נאספים. למשל, כאשר שאלנו חברות איזה אחוז מסך הוצאותיהן מושקע בהגנת הסביבה או בשיפור הביצועים הסביבתיים שלהן, במרביתן לא ידעו לענות לנו. ביתר החברות אחוז ההשקעה שדווח היה משוער בלבד ונמוך ביותר, ועמד על 3%–0.15. שאלה נוספת עסקה בהפחתת צריכת האנרגיה של המפעל. כמעט כל החברות דיווחו על נקיטת אמצעים לחיסכון בצריכת האנרגיה, אולם רק חלק מהן ידעו לדווח על היקף החיסכון.

מבין כל הגורמים המשפיעים על אחריות תאגידית, מצאנו כי הגורם הבולט ביותר בחיזוי התנהגות אחראית של התאגיד הוא התרבות הארגונית. כשהיא מובחנת היטב, חזקה ומרובת ממדים, התרבות הארגונית משפיעה בצורה המשמעותית ביותר על התנהגות התאגיד באופן ישיר ובאופן עקיף.

המשמעות המעשית של ממצאים אלה היא שאפשר באמצעים שונים שעלותם נמוכה יחסית, לטפח תרבות תאגידית שתומכת באחריות ומקדמת אותה. למשל, עידוד של הדרכת עובדים שמכוונת לאחריות, פיתוח מנהלים והכשרת דירקטורים שיהיו ממוקדי אחריות תאגידית, ואף יצירת מגוון תמריצים לקידום ולעידוד של מנהלים ועובדים המפגינים התנהגות אחראית ופועלים לקידומה. בכל האמצעים הללו יכולה לתמוך המדינה באופן ישיר או עקיף, השקעה שהתועלת בצדה תהיה ככל הנראה גבוהה בהרבה מעלותה.

ממצא נוסף של המחקר קשור לאופן שהמושג אחריות תאגידית מתפרש ומובן על־ידי בעלי עניין בישראל. אף על פי שהתאוריה מניחה שלבעלי עניין שונים יהיו אינטרסים מגוונים ואף נוגדים<sup>[2,3,4]</sup>, מצאנו כי הדבר אינו משפיע על האופן שהם מפרשים בו את המשמעות של "אחריות תאגידית". מסדנה שניהלנו בנושא, ומשאלון שהפצנו בקרב 60 נציגים של שבע קבוצות של בעלי עניין (מקרב תעשיינים, ארגוני עובדים, ארגוני צרכנים, נציגי מוסדות פיננסיים, ארגוני מגזר שלישי, משרדי ממשלה ויועצי אחריות תאגידית), נמצא כי קיימת מודעות לאינטרסים ולצרכים של בעלי עניין אחרים. למעשה, הגורמים השונים מבינים בצורה דומה מאוד את המושג 'אחריות תאגידית', וההיבטים הנכללים בו קיבלו משקל דומה בקרב בעלי העניין השונים: אחריות לסביבה, לעובדים ולכלכלה (תורמות קרוב ל־19% כל אחת, למושג הכולל של אחריות תאגידית), אחריות לחברה ולקהילה, ולמשל התאגיד (כ־15% כל אחת) ואחריות למוצר (13%).

**ממצא זה מעורר תקווה בדבר עתידה של האחריות התאגידית בישראל.** התייחסות כוללת לרעיון זה והבנת הצרכים של מגוון הגורמים הם צעד ראשון וחשוב ביכולת לקדם התנהגות אחראית בקרב המגזר העסקי. השלב השני יהיה מיסוד התנהגויות אחראיות בתאגידים באמצעות עידוד תרבות ארגונית תומכת, מדידת ביצועים והגברת אחריות הדיווח והשקיפות כלפי בעלי העניין. לתאגידים אנו קוראים "שאו באחריות!" אתם חלק מן

**מקורות**

- [1] Bar-Haim A and Karassin O. 2015. Corporate Social Responsibility in Israeli industry: Uncovering the determinants. [www.tinyurl.com/CSR-israeli-industry](http://www.tinyurl.com/CSR-israeli-industry).
- [2] Donaldson T and Preston L. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts evidence and implications. *Academy of Management Review* 20: 65-91.
- [3] Evan WF and Freeman RE. 1993. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In: Beauchamp T and Bowie N (Eds). *Ethical theory in business*. Prentice Hall (NJ): Prentice Hall.
- [4] Grunig JE. 1979. A new measure of public opinions on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal* 22: 738-764.
- [5] Karassin O and Bar Haim A. 2015. Explaining Corporate Social Performance through multilevel analysis. In: Rayman-Bacchus L and Walsh P (Eds). *Corporate responsibility and sustainable development: The nexus of private and public interests*. London and New York: Routledge Press.

החברה (society) שאתם פועלים בה ושממנה מופק ההון שלכם. למאסדרים אנו מציעים: עודוד תרבות ארגונית שנושאת באחריות, ואמצו כלים מעשיים לקדם ולעודד בתאגיד עצמו התנהלות אחראית ושקופה.



שווי המניות של פולקסוואגן צנח ב־33% תוך שלושה ימים, במהלך ספטמבר 2015, לאחר התפטרותו של מנכ"ל הקבוצה והודעתו הדרמטית: "אני מזועזע מכך שהתנהגות פסולה בהיקף כזה יכולה להתרחש בקבוצת פולקסוואגן. כמנכ"ל, אני נושא באחריות לאי־סדרים שהתגלו, ועושה זאת למען האינטרסים של החברה, אף על פי שאיני מודע להפרות כלשהן שהתרחשו מצד־י | צילום: Andreas Praefcke (CC BY 3.0)

בקצרה

בוועידה ה־21 של אמנת האקלים בפריז בדצמבר 2015 הגיעו המדינות החתומות על האמנה פה־אחד להסכם העולמי, "הסכם פריז". ההסכם מחייב מדינות לנקוט צעדים להפחתת פליטות של גזי חממה, שעלולים לגרום לשינוי אקלים כדור הארץ. עשרים שנים קודם לכן התקיימה בברלין הוועידה הראשונה של אמנת האקלים (COP1), שבה התכוונה גרמניה להעביר החלטה דומה, אך כוונתה לא צלחה. לנשיאת ועידת האקלים הראשונה התמנתה ראש משלחת המדינה המארחת, השרה להגנת הסביבה דאז בממשלה הפדרלית של גרמניה, אנגלה מרקל, ואת ישראל ייצג בוועידה זו משקיף בלבד (הח"מ), שכן באותו זמן היא טרם אשררה את הצטרפותה לאמנת האקלים.

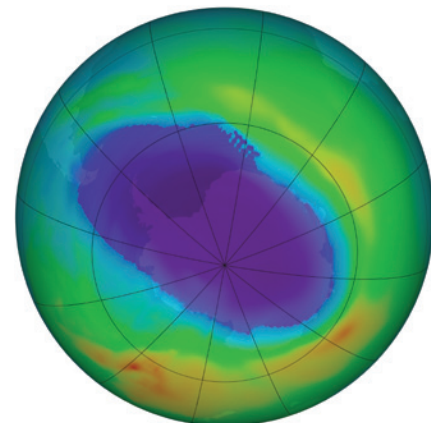
באמנת האקלים, שנכנסה לתוקף ב־1994<sup>[1]</sup>, פרט למתן הגדרה כללית ביותר למונח "גז חממה", אין שום סעיף המפרט אילו גזים נחשבים גזי חממה. רוב הציבור והמדענים באותו זמן נטו להתייחס רק להשפעת גז הפחמן הדו־חמצני. רק בנספח א' לפרוטוקול קיוטו של אמנת האקלים, שנכנס לתוקף ב־1998<sup>[2]</sup>, מפורטת רשימת של שישה גזי חממה: פחמן דו־חמצני, מתאן, חמצן דו־חנקני (N<sub>2</sub>O), ושלוש משפחות של גזי חממה, שאחת מהן היא משפחת גזי ה־HFCs (מימן־פלוואורו־פחמנים, hydrofluorocarbon).

למשפחת גזי ה־HFCs תכונת נדיפות גבוהה, שבגינה היא משמשת בעיקר נזולי קירור במקררים ביתיים ותעשייתיים ובמתקני מיזוג אוויר שונים - בבתי, בתעשייה, במכרות, בכלי

**אליה וקוץ בה - הגזים הידידותיים לאוזון תורמים להתחממות העולמית**

מיכאל גרבר

המנהל בפועל של מזכירות האמנה הבין־לאומית להגנה על שכבת האוזון, לשעבר michaelgraber1@gmail.com



החור בשכבת האוזון בסטרטוספרה מעל אנטארקטיקה. צילום מהלוויין אאורה Glenn Research Center | באדיבות: 22.9.2004