

סגור חלון

## ניהול אנרגיה בארגונים אינו שונה ממשק הבית - כורח המציאות

אנשי עסקים שלעיתים נדמה כי הם מובילים את הצורך להכרעות של קברניטי המשק, הופכים אותם בפועל למקדמי מכירות ממדרגה ראשונה  
10/10/11

מאת: \*ד"ר עופר אלון, מומחה בין לאומי להתייעלות אנרגטית ובקרת אקלים - כתבה 5 בסדרה

במצב של אי וודאות כלכלית מתמשכת, לא מן הנמנע שעלויות האנרגיה ימשיכו להיות גבוהות ולא יציבות, והשפעתן בשנים הקרובות תמשיך להוות משקל משמעותי על סל ההוצאות השוטפות בבתי מגורים ובארגונים עסקיים כאחד. העובדה שתחום האנרגיה ממשיך לטפס למקום מכובד בסדר העדיפויות הציבורי, רק מחדדת את הצורך בהקמת מנגנון ניהולי מגובש לנושא. לראיה, אנו עדים לאחרונה להתגבשות תקנים בין לאומיים בנושא מערך ניהול אנרגיה פנים ארגוני, המושתת על מדיניות אסטרטגית ברורה המאפשרת בסופו של יום לממש הליכים יישומיים. אם כן לא רק בנצילות והתייעלות אנרגטית עסקינן, אלא גם בשיפור וניהול ביצועים מנהלתיים לאורך זמן.

לא בכדי, כוחות השוק מובילים את השינוי וטוב שכך עד מידה מסוימת, שכן זו רק נקודת פתיחה החשובה הוא שזה יחלחל גם למקבלי ההחלטות, בכדי שיהיה באמת כדאי להם להוביל מהלכים.

בכתבת המשך זו, אתייחס לניהול יעיל של מערך האנרגיה, בהנחה שלא ירחק היום והנושא יוכתב כצורך קיומי (מההיבט הרגולטורי והכלכלי...). ללא ספק ניתן לראות את הניצנים למיקוד הרגולציה בנושא בתקן ISO 50001 לניהול אנרגיה, שאת הטיוטא שלו היה לי הכבוד לכתוב במינוי משרד התשתיות ומכון התקנים הישראלי. בהתבסס על תקן זה, ועל מספר פרויקטים ראשוניים ("פיילוט") בהם השתתפתי, נראה שקיימת היתכנות גבוהה להוביל כל ארגון ממוצע להתייעלות אנרגטית, ואם זאת היכולת להטמיע את הנושא לאורך זמן מחייב לעיתים רבות שינוי מבנה ניהולי וכגיבוש מדיניות ואסטרטגיה מובנית לנושא (בהשלכה להליכי התכנון והניהול השונים בארגון).

אם כן, שימור ועידוד התייעלות אנרגטית צריך שיתחיל בהקמת מנגנון ניהולי ייעודי לקבלת החלטות לשיפור מתמשך וניהול מערך האנרגיה. רק מנגנון בעל סמכות ניהולית, יוכל להוביל את הארגון למיצוי התהליכים המתבקשים. בפועל, בתחילת המהלך היישומי מוגדרת על פי רוב המטרה הבסיסית להוביל את הארגון ליעילות אנרגטית, עם זאת לא בהכרח בכל האמצעים הנדרשים, שכן השקלול בסופו של יום מונע גם ממונחי נצילות התפעול האנרגטי ובמקביל גם במונחי הוצאות האנרגיה השונות.

ללא ספק, הצורך בניהול מושכל של מערך האנרגיה נובע מהפוטנציאל הרב הטמון בנושא, ועם זאת ראוי להפנים כי גודל הפוטנציאל אינו מהווה ערובה להצלחה. לכן יש לקבוע מדיניות ברורה, יעדים ומטרות ברורות מימוש ולהגדיר את נקודות הייחוס לבחינת החיסכון המתקבל, אם בכלל. רק במתכונת סדורה זו, יתכן שניתן לעלות את כמות הפרויקטים שימומשו, שכן אופי העסקה הכלכלית יהיה ברור יותר, נתון שנכון להיום מהווה אבן נגף משמעותית לקידום הנושא.

מהניסיון המצטבר ניתן ללמוד שניהול אנרגיה מאפשר אבחון כשלים מבעוד מועד, תזמון פעילויות, שילוב יעיל של מנגנונים פנים ארגוניים ובכלל זה השבחת מערכות הניהול הקיימות. עם זאת, היקף יישום הפוטנציאל להתייעלות אנרגטית, אינו יכול להיות מקובע מראש, שכן הוא מותנה בין היתר בהיקף שיתוף הפעולה בין הגורמים השונים בארגון. נתון זה המחייב מערך תיעוד והדרכה איכותי, במקביל נדרשת גם הצהרת מדיניות אנרגיה מובנת ומובהרת עד לאחרון העובדים (תפעול, מוצר, שירות, מבנה, סיבה, תמרוץ ותנאים אופטימאליים להצלחה).

### **קלישאות אינן תורמות – מעשים כן!**

לא בכדי ההגדרה "חיסכון באנרגיה" הפכה לשכיחה. ארגונים מבקשים תוצאה ולא דיון בהיתכנות, לא עוד סקרים, ימי עיון ומעיין בלתי נדלה של משפטי מפתח נעימים לאוזן, דורשים מעשים! תוצאות! לא פחות ולא יותר, חיסכון מוכח באנרגיה!

במגמה לקדם את נושא התייעלות האנרגטית, קברניטי המשק הישראלי מחויבים לבצע קפיצת מדרגה כוללת לתפיסה המאפשרת לבצע תהליכים ארוכי טווח. חייב לקום מנגנון מימון ומענקי היתכנות המסייעים ליישום פרויקטים בפרט לנושא מאפייני המדידה, כאן נקודת המפתח. חוקים מחייבים בהחלט יכולים וצריכים לתרום למימוש פרויקטים. יחד עם זאת נדרש מנגנון בדיקה ואכיפה, אשר מטבע הדברים ידרבן את השוק לעבוד עם תקנים תואמים שיובילו להעלאת רמת המוצרים ויעילותם לאורך זמן.

הביצה מקדימה את התרנגולת? ממש לא, הרי כבר אמרנו שהשינוי האמיתי בהתייעלות אנרגטית מתחיל במודעות ובשינוי תפיסת מחשבה!

### **לפוליטיקאים היכולת לשנות – מעניין אותם?**

כידוע פוליטיקה היא דרך חיים עם חוקים משלה. לעומת זאת באנרגיה אין הרבה "משחק", מדובר ביישום אופטימאלי של חוקים פיזיקאליים, מתודולוגיות עבודה המושתתות על הגדרות אלקטרו-מכאניות בסיסיות, אך האם די בכך? מה באמת נדרש בכדי להתניע את התהליכים "הנכונים והמתבקשים" להתייעלות אנרגטית?

גלוי וידוע הוא שלפוליטיקאים יתרון יחסי מובהק... הם נגישים וקרובים לצלחת, הם במרכז העניינים ובהחלט מסוגלים להוציא את "העגלה מהבוץ האנרגטי". באם נחזור ונבהיר שמדינת ישראל היא אי של חשמל, ולמעשה רוב חומרי הגלם לייצור חשמל (פחם, גז טבעי...99%) מיובאים, נוכל להבין שלמעשה מדובר בבעיה קיומית, ביטחונית, ומדינית ממדרגה ראשונה עוד לפני שהיא מגיעה לכיס הפרטי של כל אחד מאיתנו...

אם כן, אין מדובר בעוד "ספין" אלא בצורך בלתי מתפשר להתייעל ולהבין שקידום הנושא יכול להניב גם לפוליטיקאי הסקפטי ביותר נקודות זכות ויתרון חיובי בדרך לבחירות הבאות. על פי כללי ההתנהלות בעולם הפוליטי (וכאזרח מן השורה, אינני מתיימר להבין את הנושא לעומק), נראה שהצלחה נמדדת במונחים של כותרות בחדשות, זמן אוויר, ופחות בהובלת התהליך המתבקש לאורך זמן. כפי שהמציאות בפועל מחייבת כל עובד שכיר להוכיח למעסיק שלו את תוצאות פעילותו, לכך אנו מצפים גם מקובעי המדיניות, הם אמורים לפעול על אותו בסיס מונעים מחובת ההוכחה מול כל משלמי המיסים – המעסיק שלהם.

נדמה שבאמת הגענו לנקודת האל חזור וקצנו בדיבורי סרק, אנחנו צריכים בדחיפות מנהיגות אמיתית רבת עוצמה, שתטביע חותם בהווה בעבור ערכים מוספים עתידיים. בנקודה זו המכשלה, לא מן הנמנע שההון הפוליטי המתבקש יונח בידיו של פוליטיקאי אחר, וסביר להניח שמישהו אחר יקצור את הפירות... נקודת פתיחה זו אינה פשוטה, היא מחייבת "הקרבה למען מטרה נעלה", בזה מתבלט מנהיג בעל חזון עם שאר רוח. הבחינה היא בהשלכות ארוכות טווח ולא רק בערכים מוספים מיידיים.

הובלה נכונה יכולה וצריכה לייצר תהליכים מועילים למשק האנרגיה, תאפשר לו להפוך ככל האפשר לעצמאי בזירה הים תיכונית, זוהי נקודת מפתח שיכולה להניב שקט ובטחון באופן משמעותי ולא רק את נקודות הזכות המיוחלות של הפוליטיקאים.

בל ישתמע שאני מעלה נימה של טרזניה, נהפוך הוא, העולם העסקי והטכנולוגי צריך ליצור בעבור הפוליטיקאים ולהפך, את היתרון היחסי בכדי שיהיה כדאי לכול צד "להילחם להצלחת התהליכים המתבקשים". צריך לעזור במידה מסוימת לרגולאטור לשנות תפיסה (תקציבים, מענקים, הנחות...). חשוב שכולנו נפנים שללא גיבוי פוליטי ולובי חזק כנראה אין סיבות מספקות לשינוי המיוחל, המתחיל כאמור בשינוי תפיסה המאפשר הובלת מהלכים ותהליכים משמעותיים לאורך זמן....

**העולם העסקי רוחש ובוחש – אנרגיה זה הדבר הבא!**

ללא ספק, קברניטי המשק הישראלי ניצבים בפני דילמה אמיתית בנושא האנרגיה. מצד אחד הם נקראים לדחוף בכל המרץ תחיקה בנושא התייעלות אנרגטית ואנרגיות חלופיות, באמת להילחם על הדרך להורדת הביקוש, מנגד הם עלולים למצוא את עצמם "שוכבים על הגדר" בעבור דור הפוליטיקאים הבא, סיכון מחושב?

כאן נכנס העולם העסקי לתמונה, אנשי עסקים שלעיתים נדמה כי הם מובילים את הצורך להכרעות של קברניטי המשק. הם למעשה מקדמי מכירות ממדרגה ראשונה, במידה רבה הם לא מאפשרים לפוליטיקאים לעצום את עיניים ולפעול למען האינטרס המיידי. אני בהחלט מצדד בתהליך, אם זאת חייבים לווסת את ההון הרב ליצירת יתרונות כלכליים מובהקים שילידו פעילויות ארוכות טווח, ובכך למנוע העדפה הברורה של הליכה בתלם במקום "שחייה נגד הזרם". הקו המנחה צריך שיהיה שילוב אינטרסים משותפים, כאלה שאינם בהכרח תואמים תמיד לצרכים מיידיים... ואולי בצדק, שכן מקובל על המומחים השונים שתחום האנרגיה מהווה השקעה ארוכת טווח טובה! כסף גדול!

ובכן חייבים להתחיל בטווח המידי בהורדת רמת הביקוש הגואה, לספק "פיצוי מועדף" למשתמש בכדי לאפשר לו להתייעל ולהוריד ברמת המשק את הצורך בתוספת תחנות כוח (פחמיות או כל סוג חלופי זה או אחר). כמו בכל עסק, צריך לבחון את ההיתכנות הכלכלית, תחום האנרגיה אינו שונה, לראיה הנוסחה פשוטה יחסית: חוסר יעילות = בזבז = כסף על הרצפה...! לכן זה בלתי נתפס בעיני, מדוע גדולי הכלכלנים לא מפנימים את המשמעות של התוצאה המתבקשת, ולהבין שחוסר יעילות מחייב טיפול שורש ורק לאחר מכן תוספת אנרגיה.

לסיכום נשאלת השאלה, באם רבים מאיתנו תמימי דעים שמשק האנרגיה חייב להתייעל, להוריד את שיאי הביקוש בטרם יותקנו תחנות כוח חדשות, אז מהו באמת הכוח המניע מאחורי ההחלטות הבלתי סבירות בעליל להתקין תחנות כוח נוספות, מבלי לטפל בתחילה במניעת הבזבז הקיים? מי באמת עומד מאחורי העניין?

שאלות אילו ואחרות, בהחלט יכולות להטריד את האזרח הפשוט, כמוני כמוך, זה שבסופו של יום נאלץ לשלם את המחיר של הפתרון הקל... תוספת תחנות כוח, כחלופה לצורך לטפל בכשלים הקיימים... האומנם הכל מתחיל ונגמר רק בפתרון מובן וקל יותר "לעיכול" לעולם העסקי/כלכלי...?

אז איפה באמת עובר קו הגבול בין האמת הצרופה לבבואה שלה?

**\* ד"ר עופר אלון, מומחה בין לאומי להתייעלות אנרגטית ובקרת אקלים, כתב את טיוטת התקן לניהול אנרגיה מטעם מכון התקנים ומשרד התשתיות ומשמש כיו"ר המשלחת הישראלית לחיסכון באנרגיה ב- ISO/TC257**