



Values Management

חברת ייעוץ לאחריות תאגידית ופיתוח בר קיימא

054-5752276 avshalomadam@gmail.com www.ethics.co.il

כל הזכויות שמורות ל Values Management

1	דיאלוג מחזיקי עניין
3	היתרון האסטרטגי של יצירת ערך משותף
6	יוזמת הדיווח הגלובאלי GRI
9	מתודולוגיה להגדרת נושאים מהותיים בפיתוח בר קיימא
12	תכנית אסטרטגית לפיתוח בר קיימא
18	תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי
23	פיתוח ייעוד וחזון ארגוני
25	פרופיל



דיאלוג

מחזיקי עניין

דר' אבשלום אדם

ל כל ארגון יש מחזיקי עניין-הם סך כל המשפיעים והמושפעים מערכיו, שרותיו, מוצריו או פעילותו. ארגון המציב יעדים להצלחתו ללא שילוב התייחסות ראויה לערכים, לאינטרסים ולצרכים של מחזיקי העניין שלו בפעילותו נידון לכישלון. מעבר לכך, ניהול סיכונים מושכל, הסתגלות לשינויים וחדשנות, מחייבים התמודדות גם עם אתגרים חברתיים וסביבתיים. מכאן, אבני הבניין של אסטרטגיית הארגון הם, זיהוי מחזיקי העניין, מיפוי הערכים, הנושאים המהותיים וגבולותיהם במסגרת אילוצי החברה והסביבה. בניית אסטרטגייה כזו תאפשר לארגון פיתוח בר-קיימא.

לניהול יעיל של ההשפעות הקיימות ביחסי הגומלין שבין הארגון למחזיקי העניין שלו נדרש תכנון הדיאלוג איתם. כדיאלוג יערך זיהוי מחזיקי העניין של הארגון, הערכים והנושאים המהותיים המופיעים ביחסי הגומלין שביניהם. יצירת ערך משותף בין מחזיקי העניין לבין הארגון תאפשר את קביעת הנושאים המהותיים וגבולותיהם, ובהתאם להם, קביעת יעדים והכנת תוכנית עבודה לישומם. פיקוח ובקרה על ביצוע העבודה, ובחינת תוצאות הפעילות יאפשרו בחינה מחדשת והבנה טובה יותר של הנושאים המהותיים וגבולותיהם, האינטרסים וערכי הארגון המשותפים לארגון ולמחזיקי העניין שלו. מעבר לבניית אסטרטגיה ארגונית, תיעוד הממצאים והמידע יאפשרו למידה ארגונית וכתיבת דו"ח אחריות תאגידית לארגון בהתאם לסטנדרטים של ה-GRI.



היתרון האסטרטגי של יצירת ערך משותף בפיתוח בר קיימא

ד"ר אבשלום אדם

תהליך יצירת ערך משותף Creating Shared Value משלב בין ההשפעות הסביבתיות והחברתיות של הארגון לבין צרכיו, ותורם ליתרונו התחרותי ולגידול ברווחיו. בתהליך כזה קידום הערך הכלכלי של הארגון נעשה באמצעות שימוש במשאביו והתמחותו תוך כדי יצירת ערך סביבתי או חברתי.

יצירת ערך משותף

- ערך: כדאיות כלכלית לארגון, וזיקתו לסביבה או לחברה ביחס לעלות
- יצירת ערך משותף בין הארגון לקהילה
- חלק בלתי נפרד מתחרות
- חלק בלתי נפרד ממקסום הרווח
- סדר היום נקבע לפי צרכי הארגון הפנימיים ונוצר מתוך הארגון
- שינוי תקציב הארגון בהתאם לתהליך יצירת ערך משותף

ארגונים יוצרים ערך משותף בשלוש רמות



בכל רמה שיפור ערך הוא חלק ממעגל סגולה, בו התרחשות רצויה אחת מובילה לאחרת המקדמת עוד יותר את ההתרחשות הראשונה. כל שיפור ערך בתחום אחד פותח הזדמנויות חדשות בתחומים אחרים.

רמות ערך משותף

תוצאות עסקיות

השפעות סביבתיות וחברתיות

01

לשקול מחדש

לשקול מחדש את המוצרים והשוקים:

איך התמודדות עם צרכים ללא מענה תשפיע על גידול ברווחים והכנסה

- הגדלת הכנסות
- נתח שוק מוגדל
- צמיחת שוק מוגברת
- שיפור הרווחיות

- טיפול משופר בחולים
- טביעת רגל אקולוגית מופחתת
- תזונה משופרת
- חינוך משופר

02

להגדיר מחדש

הגדרת הפיריון מחדש בשרשרת הערך:

איך ניהול טוב יותר של הפעילות הפנימית בארגון יגדיל את הפיריון ויפחית את הסיכונים.

- שיפור פיריון
- הפחתת עלויות לוגיסטית ותפעול
- אבטחת שרשרת ספקים
- שיפור האיכות
- שיפור הרווחיות

- צריכת אנרגיה מופחתת
- שימוש מופחת במים
- הפחתה בשימוש בחומרי גלם
- שיפור במיומנויות עובדים
- שיפור בהכנסות העובדים

03

לשפר

שיפור בסביבה העסקית המקומית והאזורית:

איך שינוי באילוצים סביבתיים וחברתיים יגביר מחדש צמיחה ופיריון הן לארגון והן בעסקים מקומיים או אזוריים

- הפחתת עלויות
- אבטחת שרשרת אספקה
- שיפור מערך תשתיות
- בלוגיסטיקת ההפצה
- הנגשת הארגון להון האנושי
- שיפור הרווחיות

- שיפור באיכות החינוך
- שיפור ביצירת מקומות עבודה
- שיפור הבריאות
- שיפור ההכנסות

מקורות

Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, and Hawkins. "Measuring Shared Value." FSG. 2013
Kramer and Porter. "Creating Shared Value." Harvard Business Review. 2011

GRI

GLOBAL
REPORTING
INITIATIVE

יוזמת הדיווח הגלובאלי

שער הכניסה

דר' אבשלום אדם

ארגון ה-GRI הוא ארגון ללא מטרת רווח שהוקם במטרה לפתח אוסף תקנים בינלאומי לדיווח כלכלי, חברתי וסביבתי. דיווח לפי ה-GRI משלים לדיווח הפיננסי המחייב של התאגיד. דיווח לפי תקני GRI מגדיר רשימת תחומים מחייבים לדיווח ומאפשר עריכת השוואה בין תאגידים. התקן אומץ לכתיבת דו"חות אחריות תאגידית וקיימות. היום רבות מהחברות הגדולות בעולם אימצו את דרישות GRI ומציגות את הדיווח הלא פיננסי שלהם באמצעותו. עצם העבודה עם ה-GRI מאפשרת חשיבה אסטרטגית רחבה התורמת לקידום האינטרסים העסקיים של התאגיד והערך המשותף שלהם עם אינטרסים חברתיים וסביבתיים בפעילותו. צורת הדיווח לפי תקני GRI מבטיחה את ביצוע האסטרטגיה, הערכת התוצאות ושיפור מתמיד. בכך מושג ניהול יעיל של התאגיד. עוד יתרון של הדיווח באמצעות תקני GRI הוא, שצד שלישי, בלתי תלוי, בודק את איכות הדיווח (assurance). כך מובטח גילוי נאות עבור המשקיעים ועבור כלל מחזיקי העניין של התאגיד.

רבות מהחברות הגדולות בשווקים הכלכליים והפיננסיים בחרו לאמץ את יוזמת הדיווח הגלובאלי תקני ה-GRI. החברות קושרות את ערך התאגיד וניהול הסיכונים שלהן לשימוש בתקנים אלה. בשל המבנה המודולרי של תקני ה-GRI מתאפשרת גמישות בדיווח והתאמתם לצרכי החברות, המשקיעים ומחזיקי העניין. בחירת התאגידים בישראל להצטרף ליוזמת הדיווח הגלובאלי תיטיב עם ניהול הסיכונים של התאגיד והעלאת ערכו.

יזמת הדיווח הגלובאלי

שש קבוצות של תהליכי דיווח בתקני GRI, מתוכם השלוש הראשונות (סטנדרטים אוניברסליים) מחייבות את כל התאגידים, והשלוש האחרונות, נתונות לבחירת התאגיד לפי הרלוונטיות של הסטנדרטים הפרטניים התואמים את מאפייני פעילותו, האינטרסים העסקיים והאינטרסים של מחזיקי העניין הפנימיים והחיצוניים של התאגיד.

סטנדרטים בתחומים פרטניים



סטנדרטים אוניברסליים



סטנדרטים אוניברסליים

עקרונות בסיס

עקרונות הדיווח, האיכות וכללים המסבירים את צורת הדיווח-מחייב את כל המדווחים לפי עקרונות ה GRI, מוסבר לדוגמה כי כל קבוצה של תהליכי הדיווח בנוייה מאוסף של מדדים, כאשר כל מדד דיווח (Disclosure) מחולק לשלושה חלקים: הראשון מציין את המידע שחובה לדווח עליו (Requirements). השני מציין את המידע המומלץ לדיווח (Recommendations). והשלישי מדריך באמצעות הסברים ודוגמאות את מהותו של המדד (Guidance).



מדדי דיווח כלליים

המדדים הכלליים עליהם נדרש לדווח - מחייב את כל המדווחים

מדדי הדיווח השונים כוללים את: פרופיל התאגיד, אסטרגיית התאגיד, אתיקה ויושרה, ממשל תאגידי, ניהול מחזיקי ענין, והפרקטיקה לדיווח לרבות המבנה של האינדקס לפרסום GRI ונושא בקרת האיכות בידי צד שלישי.



גישה ניהולית

עקרונות הדיווח של הגישה הניהולית לסדרה של סוגיות החשובות לתאגיד מדדים לקביעת הסוגיות המהותיות הרלוונטיות לארגון באמצעות דיאלוג מחזיקי ענין, מדדי מבנה הגישה הניהולית ומדדי הערכה הבוחנת את הגישה הניהולית.



סטנדרטים בתחומים פרטניים



תקנים כלכליים

שישה תקנים בתחומים כלכליים

- 201** דיווח על ביצועים כלכליים **202** מידת הגילוי בדיווח התאגיד בשווקים
- 203** השקעות כלכליות בלתי ישירות, דוגמת השקעות בתשתיות ושירותים נלווים ובכפוף לדרישות רגולטוריות **204** עקרונות ופרקטיקה של הרכש בתאגיד
- 205** פעילות נגד שחיתות וניהול הסיכונים למניעת שחיתות בתאגיד
- 206** חוקיות פעילות התאגיד בנושאי הגבלים עסקיים ומונופול



תקנים סביבתיים

שמונה תקנים בתחומים סביבתיים

- 301** שימוש בחומרים: מידות, נפח ומשקל. בתשומות: שימוש בחומרים ממוחזרים ובתפוקות: טיוב (reclaimed) החומרים במוצרים ואריזותיהם
- 302** אנרגיה: מידת השימוש באנרגיה בתאגיד, צמצום השימוש באנרגיה, וייצור מוצרים עם דרישה פחותה לאנרגיה **303** מים: צריכה והשפעה על משק המים בממשקי התאגיד כלפי פנים וכלפי חוץ **304** השפעת התאגיד על המגוון הביולוגי (biodiversity) **305** ניהול פליטות (emissions) התאגיד **306** ניהול הפסולת של התאגיד והשפעתה בממשקי התאגיד כלפי פנים וכלפי חוץ **307** ציות לחוקים ורגולציה סביבתיים **308** בחינת שרשרת אספקה וספקים מנקודת מבט סביבתית



תקנים חברתיים

תשעה-עשר תקנים בתחומים חברתיים

- 401** תעסוקה: שכירת עובדים חדשים וחילופי עובדים, הפרשי שכר בין עובדים קבועים לזמניים ומתן חופשת לידה **402** יחסי עובד מעביד: ביחס להודעה מוקדמת עקב שינויים בצרכי התאגיד **403** בטיחות וגיהות בתעסוקה **404** מתן הכשרה והשכלה לעובדי הארגון וקידומם בהתאם לכישוריהם **405** גיוון תעסוקתי ושיוויון הזדמנויות
- 406** מניעת הפלייה **407** חופש ההתאגדות והתארגנות העובדים
- 408** ניהול סיכונים עבודת ילדים בשרשרת אספקה **409** ניהול סיכונים עבודה בכפייה בשרשרת אספקה **410** אבטחה בארגון ושמירה על זכויות אדם **411** שמירה על זכויות ילדים **412** בחינת השימוש בזכויות אדם בפעילות התאגיד **413** השפעת התאגיד על פיתוח הקהילה, השפעתו החיובית והשלילית על הקהילה **414** הערכת שרשרת האספקה מבחינת השפעה חברתית שלילית מצד הספקים **415** מדיניות ציבורית ותרומות לפעילות מפלגתית פוליטית **416** בריאות ובטיחות הצרכן **417** שיווק וסימון הוגן של המוצר/שירות **418** שמירה על פרטיות הצרכן **419** ציות לחוק בנושאים חברתיים וכלכליים

מתודולוגיה להגדרת נושאים מהותיים

בתהליך פיתוח בר קיימא

דר' אבשלום אדם

הצעה לתהליך מובנה לבדיקת מהותיות המבוסס על הסטנדרטים של GRI. בתהליך לאסטרטגיית פיתוח בר קיימא נבחר את הנושאים המהותיים וגבולותיהם. כאן נציע מתודולוגיה להגדרתם ואת ההכנה הנדרשת לבחירתם. שלושה שלבים במתודולוגיה, הראשון, זיהוי ואנליזה, השני, תעדוף והשלישי, תיקוף.

אנו משתמשים בהגדרת המהותיות של GRI, מתוך הבנה שהמידע שאנחנו בוחרים לדווח עליו צריך לכסות נושאים ואינדיקטורים ש:

1. משקפים את ההשפעות הכלכליות, הסביבתיות והחברתיות המשמעותיות של הארגון; או

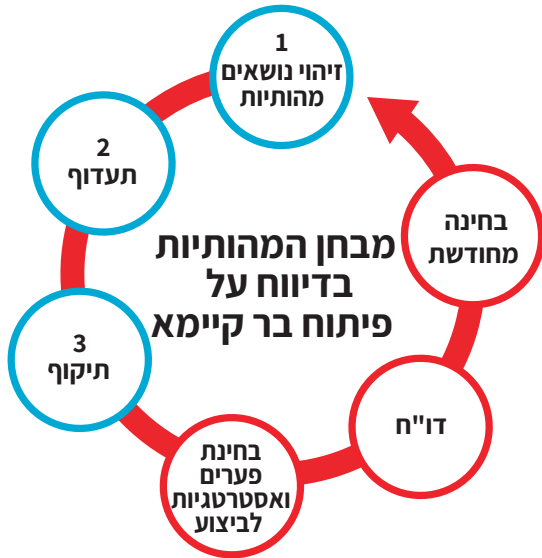
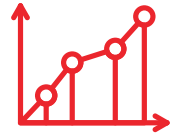
2. ישפיעו באופן מהותי על ההערכות וההחלטות של מחזיקי העניין



באמצעות דיאלוג מחזיקי עניין נקבע את ההשפעות המובהקות של הארגון בנושאי **סביבה, חברה וכלכלה**

מדוע נבצע מבחן מהותיות?

הצלחה באסטרטגיית פיתוח בר קיימא מותנת בהערכת סיכונים והזדמנויות בתחומי כלכלה סביבה וחברה וביכולתו של הארגון למקסם את השפעתו באמצעותם. הערכת סיכונים והזדמנויות טובה מאפשרת שיפור המוצר, תהליך הייצור והשימוש במוצר.



איך מבחן המהותיות משתלב בדיווח על פיתוח בר קיימא?

1 זיהוי נושאים מהותיים

מיפוי מחזיקי העניין וזיהוי הנושאים המהותיים וגבולותיהם בפעילות. תוצר: ממצאים ראשוניים של חברי קבוצת מחזיקי העניין של הארגון, והנושאים המהותיים וגבולותיהם. לו"ז חודש ראשון בפעילות.



סקירת מדיה: **סקירת ערוצי תקשורת** שונים כדי לספק ממצאים ולעבדם למידע ברמה גבוהה על תפישת ההשפעות שלנו בעיני מחזיקי עניין פנימיים וחיצוניים. תוצר: עידכון קבוצת מחזיקי העניין, הנושאים המהותיים וגבולותיהם. לו"ז חודש ראשון ושני בפעילות.



הבנת סוגיות האחריות התאגידית של הארגון מנקודת מבטם של מחזיקי העניין כפי שהם מיוצגים בתקשורת. באמצעות סדרה של מחרוזות חיפוש. תוצר: נרכז תצוגה של הנושאים בהם תהייה התייחסות לנושאי פיתוח בר קיימא. לו"ז חודש שני.



סקירת מסמכים: עריכת מחקר פנימי וחיצוני שבו יש ייצוג נקודות המבט והאינטרסים של מחזיקי העניין של הארגון. למשל, מחקר שוק ממומן של הארגון. תוצאות סקר קבוצות מיקוד עובדים ולקוחות; בדיקת אסטרטגיה באמצעות מסמכים; הערות לראיון עובדים; הערות פאנל מחזיקי עניין. תוצר: תוספת לנושאים מהותיים וגבולותיהם.



אנליזה של כלל הממצאים. הפקת מידע לצורך בחינת סדר עדיפויות.



2 תעדוף

תהליך הזיהוי והאנליזה מסתיים ברשימת הנושאים המהותיים הפוטנציאליים בעיני מחזיקי עניין פנימיים וחיצוניים.



דיון וניתוח באמצעות טכניקת יצירת ערך משותף, מתן משקולות שונים לרשימת הנושאים המהותיים וצמצום מספרם.



דירוג הנושאים המהותיים לפי המשקולות שנבחרו.



חשיבות למחזיקי העניין:

- הוא אינטרס או דאגה עיקריים שהעלו מחזיקי העניין?
- הוא בין האתגרים הנוכחיים או העתידיים בסקטור, כפי שדווחו עמיתים ומתחרים?
- הוא רלוונטי לחוקים, תקנות והסכמים אשר הם בעלי משמעות אסטרטגית לארגון?

האם הנושא..

חשיבות לארגון:

- מתבטא בערכי הליבה של הארגון, בפיתוח המדיניות, בתוכניות העבודה, במערכות ניהול פרוייקטים או ביעדי הארגון?
- הוא נושא עיקרי שהועלה על ידי מחזיקי העניין שלהם יש תפקיד משמעותי בהצלחת הארגון?
- הוא מקור לסיכון משמעותי לארגון?
- הוא קשור לגורם הצלחה קריטי, לגורם המניע אסטרטגייה או ליתרון תחרותי?
- הוא קשור לכושרי הליבה של הארגון או שיש בו תרומה לפיתוח בר קיימא?
- הוא בעל השלכות פיננסיות משמעותיות לארגון?

האם הנושא..

3 תיקוף

יצירת קבוצה מייצגת של מחזיקי עניין שייקבלו רשימת נושאים מהותיים ויספקו משוב על הנושאים לפי סדר חשיבותם עבור הארגון. תוצאות הדיון יהיו זמינות באופן שקוף.



הכנת טיוטה ראשונה למטריצת המהותיות והדירוגים הנלווים.



ועדת היגוי בארגון. ועדת ההיגוי תבחן את הממצאים לאור האסטרטגיה העסקית הנוכחית של הארגון. חברי הוועדה יבצעו התאמות אחרונות בדירוג חשיבות הנושאים וידונו בהשפעה האמיתית והפוטנציאלית של הארגון במונחי פיתוח בר קיימא.



תוצג רשימת הנושאים המהותיים הסופית של ועדת ההיגוי לביצוע פיתוח בר קיימא במטריצת מהותיות בתכנית האסטרטגית לפיתוח בר קיימא בארגון. לוו"ז חודש רביעי.



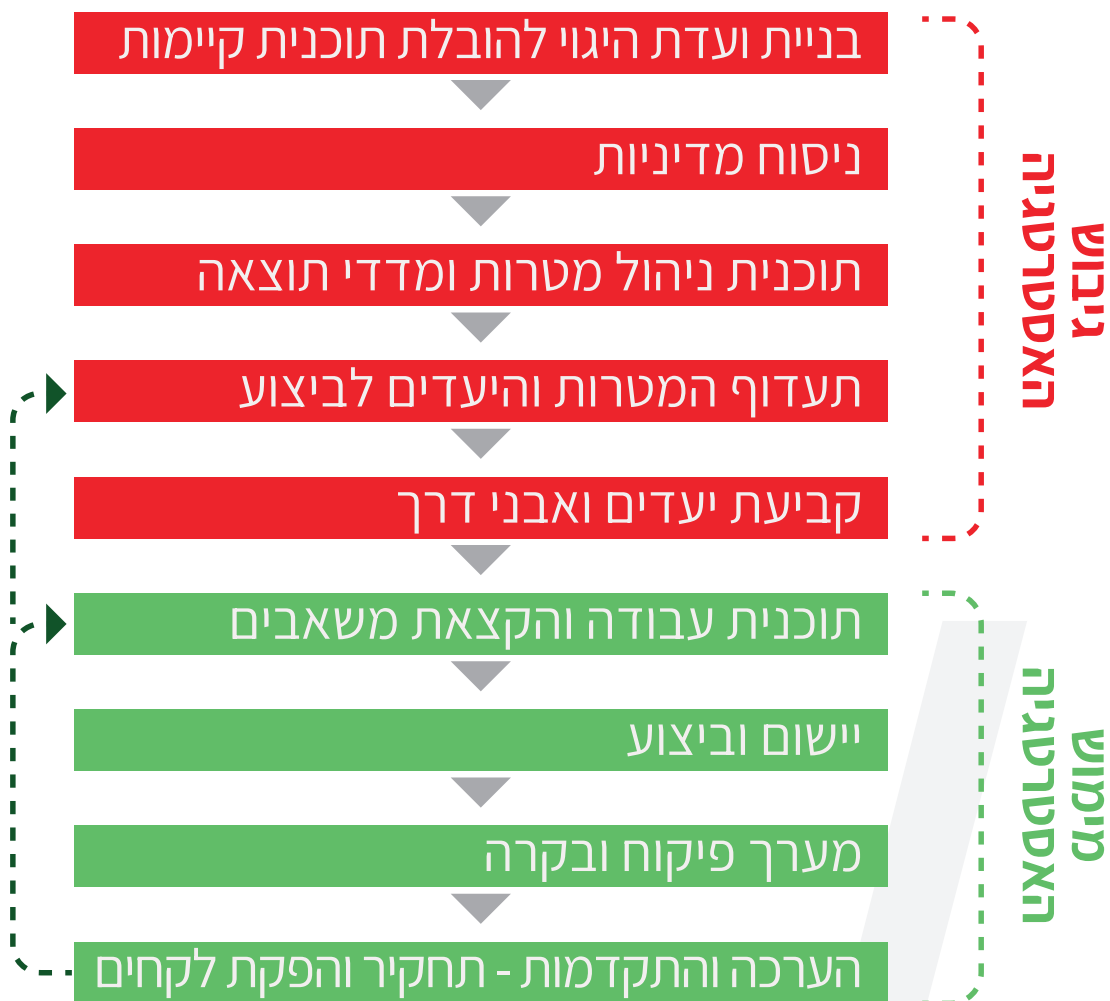
תכנית אסטרטגית לפיתוח בר קיימא יתרון תחרותי ו-ESG IMPACT

דר' אבשלום אדם

תכנית אסטרטגיית פיתוח בר קיימא (פב"ק) היוצרת ערך משותף (CSV) בין האינטרסים העסקיים של התאגיד עם אלה של הסביבה והחברה נועדה לבידולו של הארגון ולשיפור יתרונו התחרותי. זיהוי וניהול הערכים (Values Management) הוא מרכיב חשוב בתהליך זה. כתוצאה מיישום אסטרטגיית פב"ק באמצעות יצירת ערך משותף, יתרחבו ויעלו מקורות הכנסותיו, יצומצמו השפעותיו השליליות ויגדלו השפעותיו החיוביות של התאגיד על הסביבה והחברה ESG Impact. להצלחת היישום וההטמעה של פב"ק נדרשת הובלה של הדירקטוריון וההנהלה שנציגייהם הבכירים יהיו בועדת ההיגוי של התכנית. תהליך פב"ק יעשה בכפוף ומעבר לדרישות החוק והרגולציה. שקיפות מדידת פעילותו הפיננסית, הסביבית והחברתית של התאגיד יעשו באמצעות עקרונות דיווח סטנדרטים מקובלים (GRI)

מבנה תהליך אסטרטגי לפב"ק וערך משותף

מבנה התהליך המוצע מבטיח שיפור מתמשך להגשמת המטרות והיעדים שהוגדרו. המבנה הוא מודולורי ומאפשר עריכת שינויים ועדכונים הן בגיבוש והן במימוש האסטרטגיה בטווח הקצר ובטווח הארוך. ניהול ערכים (Values Management) הוא מתודולוגיה המאפשרת פיתוח אסטרטגי, ניהול יעדים וניהול תוצאות. המונחים לפיתוח אסטרטגי וניהול ערכים באנגלית: Management by values, objectives and results MBVOR



גיבוש האסטרטגיה

הצעת מתווה למבנה תהליך לגיבוש אסטרטגי לפיתוח בר קיימא. איתחול התהליך, מינוי ממונה וצוות היגוי, זיהוי ערכים משותפים, דיאלוג עם מחזיקי עניין, גיבוש המדיניות לפיתוח בר קיימא, בחירת מטרות התהליך, הערכה ותעדוף של החלופות והגדרת יעדים ומדדים בל"ז לביצוע

בניית ועדת היגוי להובלת תוכנית קיימות



הובלת תוכנית קיימות

- בניית אסטרטגיה תעשה על ידי דירקטוריון התאגיד בצד פיקוח ובקרה על ביצועה
- גיבוש ועדת ההיגוי ואיתחול התהליך נעשה במסגרת שרשרת הערך של התאגיד
- הארגון יצהיר על ביצוע התהליך ומטרותיו בפני כלל מחזיקי העניין שלו וישתף אותם בשלבי התהליך
- לבניית ועדת ההיגוי ימונו ממונה על ידי הדירקטוריון ויגובש צוות היגוי מדרג בכיר שייצג מחלקות שונות של התאגיד

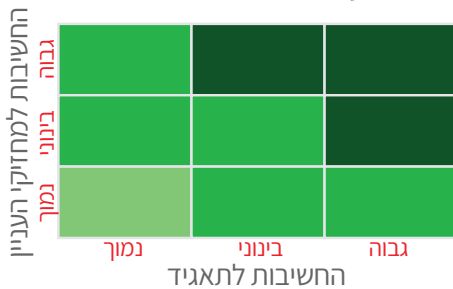
ניסוח מדיניות



יצירת ערך משותף (CSV)

- מיפוי וזיהוי ערכי התאגיד והערכים החברתיים והסביבתיים
- בניית קוד התנהגות חברתי-סביבתי בהתאמה לערכי התאגיד

זיהוי סוגיות מהותיות ואבחון סביבתי-חברתי



- מיפוי וזיהוי ראשוני של הפעילות בתאגיד
- התואמת פב"ק וניסוח הסוגיות המהותיות
- שימוש בתהליך דיאלוג מחזיקי עניין פנימיים וחיצוניים של התאגיד לצורך מיפוי וזיהוי הסוגיות המהותיות

בדיקת התאמת הפעילות בארגון לדרישות החוק והרגולציה

- בדיקה השוואתית של חוקים ורגולציה הרלוונטיים לפעילות התאגיד

תוכנית ניהול מטרות ומדדי תוצאה



מדידה

- מיפוי וזיהוי עמוק של הפעילות בתאגיד על ידי צוות ההיגוי וזיהוי המטרות
- התואמות פב"ק ייעלו את ניהול ערכי הארגון ויובילו לכיוון הרצוי אליו חותר הארגון
- בהתאם למטרות יקבעו מדדי התוצאה שיאפשרו את מדידת הפעילות

המשך בעמוד הבא



תעדוף המטרות והיעדים לביצוע



בחירת היעדים

- גיבוש רשימת המטרות והחלופות לביצוע
- תעדוף החלופות הנבחרות למימוש יעדי התהליך לפי מטריצה של חשוב/דחוף ולפי קריטריוני עזר
- סיווג החלופות לפי מידת הצלחתם בטווחי הזמן השונים.

קביעת יעדים ואבני דרך



מתווה מדיניות הארגון

- תמצית המדיניות שנוסחה, המטרות ותעדוף החלופות והשלמת גיבוש התוכנית האסטרטגית והבאתה לאישור הדריקטוריון. תוכנית זאת תהייה הבסיס לתוכנית העבודה ולהקצאת המשאבים הפרטנית.

מימוש האסטרטגיה

יישום התכנית האסטרטגית לפיתוח בר קיימא, בניית תכנית עבודה, שלבי ההטמעה וליווי הביצוע, מדידת הביצוע ועריכת התאמות

תוכנית עבודה והקצאת משאבים



הכנת תוכנית העבודה

- אחריות לגיבוש תכניות עבודה תוטל על צוותי עבודה בהתאם למרכיבי הארגון ולמרכיבי התוכנית לרבות לו"ז
- הקצאת משאבים
- בניית תהליכי עבודה התואמים פיתוח ערך משותף, לדוגמה, כלכלה מעגלית ואינטגרטיבית



יישום וביצוע



הטמעת התהליך ברמות השונות של הארגון



- **הדירקטוריון** אחראי על גיבוש המדיניות ופיקוח ובקרה על הביצוע
- **ההנהלה** אחראית על יישום המדיניות והובלת הביצוע לפי ל"ז ועל הסרת חסמים ומתן תמיכה
- **צוות ההיגוי** אחראי על פיקוח ביצוע העבודה בצוותים השונים ועל תכלול ותאום והדירקטוריון ובמידה ונדרשות התאמות יפקח על ביצועם
- **צוותי העבודה** ינהלו ויבצעו את העבודה כפי שנקבעה בתוכניות העבודה הפרטניות
- **העובדים** יהיו מודעים לכל התהליך ויקבלו הדרכות מידי פעם שיאפשרו להם להיות פעילים בתהליך

מערך פיקוח ובקרה



דיווח לפי סטנדרטים מוכרים ומוסכמים

- בניית מנגנוני דיווח לפי עקרונות GRI ו- GLOBAL COMPACT
- פיתוח מתודולוגיה לביצוע הדיווח בתאגיד ברמה פנימית וברמה חיצונית בתדירות רב שנתית
- בניית דו"ח חברתי-סביבתי שיאפשר מעקב, בקרה, ניטור ודיווח לביצוע מדיניות פב"ק

הערכה והתקדמות - תחקיר והפקת לקחים



הערכה תקופתית, למידה ושיפור

- סיכומי מדידת תוצאות הפעילות מול המטרות שנקבעו לפי התקופה המוגדרת
- מידת יישום המטרות שנקבעו, הקשיים ביישומם ודרכי ההתמודדות איתם
- מידת הביצוע מול חלופות הפעולה שנבחרו בתכנית
- אילו התאמות נדרשות כדי להתמודד עם הקשיים ועם פערים שזוהו למימוש התוכנית האסטרטגית
- אילו שינויים יש לקיים בסמכויות, בהרכב צוות ההיגוי או בצוותי העובדים כדי להטמיע את השינויים שנקבעו.

סיכום

אסטרטגיית פיתוח בר קיימא באמצעות ניהול ערכים מובילה לבידול עסקי, ליתרון תחרותי ולהעלאת ערך התאגיד.

ניהול ערכים מוצלח ודיווח באמצעות עקרונות ה-GRI וה-Global Compact יסייעו לתאגידיים לקיים גילוי נאות בדיווח על הממשל התאגידי וההשפעה הסביבתית והחברתית שלהן: מכאן תהיה שקיפות לבחינת ESG Impact. תוצר השימוש בכלים דיווחיים אלה מקנה לתאגיד גילוי נאות על הצלחותיו בצד סיכונים למשקיעים, לסביבה ולחברה. המידע מהדיווח של התאגידיים יאפשר לציבור בכלל ולציבור המוסדי והמשקיעים הבודדים בפרט, לבחור בחירה מושכלת בצריכת מוצרי התאגידיים ובבחירת ההשקעה ברכישת ניירות ערך.

* המקור המרכזי לכתיבת מסמך זה הוא המדריך לפיתוח בר קיימא בחברות ממשלתיות 2013 שניתן למצוא אותו באינטרנט. המדריך נבנה על יסוד התפיסה האסטרטגית של פורטר וקרמר. המתווה מוצע עם השינויים המפורטים לעיל.

תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי

ד"ר אבשלום אדם

ביסודו **קוד אתי** הוא אוסף ערכים וכללי התנהגות. קוד אתי מגדיר את פרוטוקול ההתנהגות הנובע משאיפות הארגון וחזונו האסטרטגי ביחס למערכת היחסים עם מחזיקי עניין שונים. הקוד הוא **מסמך פורמאלי המכיל אוסף ערכים וכללי התנהגות** ראוייה המשקפים את הידע והמיומנויות הנדרשים בארגון. הטמעה אפקטיבית של הקוד האתי תיבחן לפי יישום הערכים וכללי התנהגות בפעילותו ההולמים את חזונו.

יש חשיבות עצומה למחוייבות של **הבכירים בארגון** לתת **דוגמה אישית** ולשמש מופת בפעילות בפומבי ולנכונותם להנהיג את התהליך ולמלא אחר הדרישות של הקוד ברמה הצהרתית ובמעשה. זהו הגורם המשפיע ביותר על עיצוב ההתנהגות של שאר חברי הארגון. הכשרת ההנהלה ושיתופם בתהליכי הטמעה ישפרו מאוד את סיכויי הצלחת תהליך ההטמעה.

קוד אתי ככלי ניהולי מוצג על ידי במספר פרסומים. אבשלום אדם. 2005. "הרלוונטיות של אתיקה בקונטקסט הסביבה העסקית". משאבי אנוש. 215: 20-23.

AVSHALOM M ADAM AND DALIA RACHMAN-MOORE. (2004). "THE METHODS USED TO IMPLEMENT AN ETHICAL CODE OF CONDUCT AND EMPLOYEE ATTITUDES". JOURNAL OF BUSINESS ETHICS. 54: 225-244



תפקיד הקוד

משמש כמגדלור המונע מנווט האוניה לעלות על שרטון ומצפן המנחה את הנווט בדרכו אל היעד. הערכים ונורמות ההתנהגות המצויות בקוד האתי הן המגדלור והמצפן במערכת קבלת ההחלטות.



מטרת הקוד

פיתוח ושימור היכולות של חברי הארגון לערוך שיקול דעת, לבחור ולהחליט להתנהג באופן ראוי. הקוד אינו מחליף את החוק אלא הוא נוסף עליו.



מהות הקוד

תעודת הזהות הערכית של הארגון עבור חברי הארגון ומחזיקי העניין שלו. ביחסי הגומלין שיש לארגון ולמחזיקי העניין שני הצדדים נדרשים להתנהג עפ"י קוד זה.



מעמד הקוד

לאחר שנוסח קוד אתי, ונקבע כקוד שלפיו יתנהגו חברי הארגון אינו שונה במעמדו מחוק, במובן זה שהתנהגות בניגוד לו מחייבת שיפוט והטלת עונש הניתן לאכיפה אפקטיבית.

מבנה תהליך ההטמעה

1 מינוי ועדת היגוי

הועדה, שחלק מחבריה יהיו מבכירי הארגון, תוביל את תהליך ההטמעה לקוד האתי. חברי הועדה ישאו באחריות לניהול התהליך לפיקוח ובקרה על יישומו. ועדת ההיגוי בשיתוף עם ראש הארגון יגדירו את הציפיות והשאיפות מהתהליך בצורה מדידה.

2 פיתוח מדדים

בחינת האפקטיביות של תהליך ההטמעה והגדרת המדדים להצלחת התהליך בטווח קצר ובטווח ארוך. קביעת קריטריונים שעל בסיסן יוגדרו ציפיות ושאיפות מתהליך הטמעת הקוד האתי ובהתאם לכך ייקבעו מדדים לשינוי ההתנהגות. תוצאות המדידה יעובדו, יפורסמו וישמשו להפקת לקחים מהתהליך, מתוך כוונה להגיע להתנהגות המצופה או לשינויים בקוד.

3 פיתוח הקוד האתי

זיהוי ערכים וכללי ההתנהגות שמתפקידם להנחות את ההחלטות בבחירה המעשה הראוי.

מהו ערך?

ערכים קובעים מהו הטוב ומהו הרע (GOOD AND BAD) עבור האדם, שכן הם מעריכים את הצרכים ליכולתו לשרוד, את הרצונות להתקיים בכבוד ואת המאויים לשגשוגו (אקסילוגיה).

מהו כלל התנהגות?

כללי התנהגות קובעים מהו המעשה הראוי שחובה לעשותו (RIGHT AND WRONG). החובה לעשותו נגזרת מכך, שעשייתו תקדם את הטוב, ואי עשייתו תפגע בטוב (אתיקה).

דוגמה:

*ערכים עונים על שאלות בדבר צרכים, רצונות ומאויים.

חלק מהצרכים לשם הישרדות הם: אוויר נקי, מים נקיים, אדמה נקיה.

כל אחד מאלה הוא ערך.

לערך "מים נקיים", ננסח את כלל התנהגות, "הימנע מזיהום מקורות המים!".

התאמת כללי התנהגות לערכים שזוהו היא **האתיקה של הארגון**.



פיתוח הקוד האתי מסתיים בכתיבתו ובו ינוסחו הערכים וכללי ההתנהגות שישקפו את האידיאל המנחה להתנהגות של חברי הארגון.

4 שיטות להטמעת הקוד

אוסף שיטות, פורמאליות ולא פורמאליות להטמעה מיושמות בסינכרוניזציה עם מערכת אכיפה שתפקידה לשמור על גבולות ההתנהגות הראוייה. התחזוקה בנוייה מאוסף של תהליכים הנעשים באופן מחזורי בהם מתרחשות פעילויות של למידה, ובחינה ביקורתית, ודין בסוגיות העולות בפעילות בארגון.

מודעות זיהוי בעיה	הבנה איך נפתור הבעיה	ישום הפתרון במעשה היומיומי	מעקב/תחזוקה לבחינת היישום
בניית אזור אתיקה באתר הארגון, פרסום הקוד בכל אמצעי המדיה	פרסום באתר, דפי Q&A דינמיים לצורך דיון אינטראקטיבי באמצעי המדיה	פרסום דיגיטלי, פוסטרים, סרטונים, דברור ביחסי הציבור; פרסום פרוטקולים	בתוך הפרסומים הקבועים - דף מידע העוסק בדילמות ופתרון, מילון
פיתוח סילבוס להכשרה שנתית	לומדה וסימולציה של דילמות, פיתוח/שיפור תהליכי קבלת החלטות	פיתוח והדרכה פעילה של מנהיגות בקורסים בהם נלמדים התכנים	קורסים מחזוריים, מבוא, ולנאמני אתיקה, קורסי רענון שנתיים במועדים קבועים
למידה של הקוד האתי ודרכי הטמעתו במסגרת הדרכות ארגוניות מחייבות	בחינת ההבנה והשימוש בקוד, מדידת התנהגות בהתאם לקוד	שילוב הקוד בחניכה ופיתוח פעילות המחזקת שימוש בקוד בקבלת ההחלטות	פיתוח דיון בכתב לדילמות שאין להן פתרון פשוט
יידוע וקבלת הסכמת העובדים בנושאי הבקרה והניטור. הצהרה על עבר ללא דופי (עבירות על החוק)	שיתוף פעולה בפיתוח מודלים שונים לבקרה וניטור התנהגות עבריינית ודיון ביקורתי על החלופות האפשריות	ועדת ביקורת תקבל תלונות ובמקרה לחשש להתנהגות לא אתית תעביר רשמייה לוועדה לאתיקה, בדיקת עבר המועמד	פרסום דוח ביקורת שנתי שיוגש לחברי הארגון, הערכת עובדים בזיקה לקוד
לועדת האתיקה יש את הסמכות לנקוט בסנקציות כלפי עובדים שסרחו	פרוטוקול ועדת האתיקה יכתב בשפה נגישה ויצג את שיקול הדעת להחלטתה	ישיבות קבועות ומיוחדות לועדה. בפרוטוקול יוצגו ההחלטות והאחראים על המעקב וביצוען	פיתוח שגרות לישיבות ובדיקת מצאי לתאימות הדרישות לאכיפה אפקטיבית
פרסום חיובי של התנהגות ראויה בארגון	שימוש בדוגמה אישית בתהליכי החניכה ובכלל הפעילות הארגונית	דוגמה אישית של בכירי הארגון כצורת הפעולה בארגון	ציון לשבח של דוגמה אישית המפורסמת באותה שנה
דיון בערכים ובכללי התנהגות שבקוד בסדר יום של הארגון	בחינת הנורמות המקובלות בפומבי אם הן בניגוד לכללי ההתנהגות הראויים	יצירת ריטואלים המקדמים שינוי בתרבות	להשריש טקסים והתנהגות המחזקים התנהגות ראוייה ולשרש את היפוכם

שיטות פורמאליות

שיטות לא פורמאליות

ארבע מצבים במערכת קבלת החלטות:

מודעות זיהוי התנהגות בהתאם לאמות המידה הנדרשות בקוד
הבנה מודגמת בשיקול דעת המבוסס על אמות המידה שבקוד האתי
ישום ההחלטה לפעול לאור הבחירה במעשה הראוי
מעקב יקובע בארגון בטווח קצר ובטווח ארוך באמצעות בניית רוטינות בתהליכי הארגון



פיתוח ייעוד וחזון ארגוני

ד"ר אבשלום אדם

מטרת הייעוד mission בארגון היא להגשים את החזון vision הארגוני

החזון נמצא בלב האידאולוגיה של הארגון, הוא מתאר את הזהות של הארגון את הסיבות לקיומו, מה הוא שואף לקיים, להשיג וליצור. הייעוד מתווה לוח מטרות בתחומי העשייה ביחס למחזיקי העניין השונים הנדרשים בפעילות הארגון למימוש החזון. מהייעוד תיגזר תוכנית עבודה ואבני דרך לפעילות בטווח הקצר ובטווח הארוך ובאמצעות פיתוח דרכי מדידתם, ושיפורם תתאפשר בחינת הצלחת ביצוע המטרות המוגדרות בייעוד להגשמת החזון הארגוני. החזון והייעוד הם התשתית לאסטרטגיה הארגונית.



למה ארגון צריך פיתוח חזון וייעוד הארגוני?

מסייעת לפיתוח תיאום,
עבודת צוות ולגיבוש
הזהות של היחידה



קביעת הייעוד הארגוני,
מסייעת להגדרת התהליכים
הרלוונטים לכל יחידה ארגונית



מאפשרת למנהל להתמקד
בהחלטות וחלוקת העבודה
ביחידה



מאפשרת לארגון ולכל יחידה
בו לראות את הייחוד של
הפעילות ותרומתה להגשמת
החזון ביחס ליחידות אחרות



מהם הדרכים להמשגת החזון?

האידאולוגיה הארגונית היא המכנה המשותף בזהות הארגון - המכוון את החלטות מחזיקי העניין ביחס לפעילות הארגון. היא בנויה מערכים values וממהות דרכו purpose של ארגון. הקיום של הארגון ויכולתו לפעול מוגדרים על בסיס ערכי. גילוי וניסוח ערכים יעשה באמצעות בחינת הצרכים, הרצונות והשאיפות שנקבעו על ידי המובילים בארגון. לכן המשגת החזון דורשת בחינת ערכי הליבה של הארגון ומהות זהותו על ידי בכירים בארגון.



למה הארגון צריך חזון וייעוד?

החזון והייעוד שניהם משמשים לפיתוח מצפן ארגוני המאפשר למנהליו ועובדיו לנווט בבטחה במים סוערים או במים שאינם סוערים. המצפן הארגוני מבטיח את יכולתם של מחזיקי העניין בארגון לכוון ולהתמקד בפעילות שתאפשר לארגון להתמודד עם האתגרים שעומדים לפתחו בשגרות היומיום, בעיתות משבר ובשגשוג. פיתוח המצפן הארגוני הוא כלי ניהולי המאפשר בצד פיתוח אסטרטגיה ארגונית את בניית תוכניות העבודה, פיתוח כלי המעקב, דרכי המדידה והלמידה להצלחה בעמידה באתגרי הארגון. סיכויי הצלחת הארגון בדרכו ליעדיו ללא מצפן מול האתגרים של הסביבה המשתנה בה הוא פועל מוגבלים ביותר.





Values Management

פרופיל חברה

תחומי הפעילות

- ייעוץ בפיתוח קוד אתי והטמעתו בארגון ובפרופסיה.
- ייעוץ בניהול אחריות תאגידית ופיתוח בר קיימא באמצעות "יצירת ערך משותף" ב"שרשרת הערך" של החברה.
- בניית מתווה אסטרטגי לתכנון, פיתוח והטמעת תוכניות רב שנתיות בתחום אחריות תאגידית ופיתוח בר קיימא.
- ייעוץ לפיתוח שרשרת אספקה ירוקה, ממשל תאגידי, איכות הסביבה ושיתופי פעולה עם גורמים בארץ ובעולם.
- הקמת תשתית לאיסוף נתונים וניתוחם לצרכי דיווח על פיתוח בר קיימא וכתיבתו לפי סטנדרטים של ה-GRI, וליווי כתיבת ד"ר אחריות תאגידית במדד מעלה.

אודות

Values Management הינה חברת ייעוץ לאחריות תאגידית ולפיתוח בר קיימא. החברה מציעה מתודולוגיה ליצירת אסטרטגיה בפיתוח בר קיימא המבוססת על ניתוח שרשרת הערך של התאגיד ויצירת ערך משותף עם מחזיקי העניין. אנחנו מלווים את התאגיד בבניית ארגז כלים ארגוני, לאיסוף מידע, לניתוחו ולקבלת החלטות ולפיתוח מנגנוני דיווח פנימיים וחיצוניים רב שנתיים המאפשרים יצירת יתרון תחרותי ויצירת ערך של התאגיד.

ד"ר אבשלום אדם

ד"ר אבשלום אדם מנכ"ל Values Management ויועץ ארגוני בכיר בניהול ערכים, פיתוח בר קיימא, ממשל תאגידי, אתיקה ארגונית ואחריות תאגידית. חוקר ומרצה בנושאי מדיניות ציבורית, אחריות תאגידית וקיימות באוניברסיטת בן גוריון שבנגב. שימש כמרצה במכללה למינהל, בתוכניות תואר שני בבית הספר למינהל עסקים, בבית הספר למשפטים ובייעוץ ארגוני.

במסגרת ניסיונו הייעוצי, ד"ר אדם עוסק בפיתוח קוד אתי והטמעתו, באחריות תאגידית ופיתוח בר קיימא, בניית תוכניות עבודה ותהליכי הטמעה של פיתוח בר קיימא, אתיקה ואחריות תאגידית ובניהול פרויקטים מורכבים בגישה יישומית במיגזר הציבורי, הפרטי- עסקי ובחברה האזרחית.

יועץ לארגונים בניהול ערכים ככלי להצלחה ולניהול סיכונים בפעילות. מומחה בפיתוח ויישום אפקטיבי של תוכניות לאחריות תאגידית בסינרגייה עם האסטרטגיה של הארגון ובבניית מנגנוני דיווח בהתאם לסטנדרטים של ה-GRI ולדרישות מדד מעלה.

חוקר אורח באוניברסיטאות ברקלי וסטנפורד בקליפורניה.

שימש כחוקר ומרצה מן המניין במסלול האקדמי במכללה למינהל בשנים 1999-2015 ולימד בתוכניות לתואר שני במינהל עסקים וייעוץ ארגוני: קורסים בתחומי הידע, אחריות תאגידית, פיתוח בר קיימא-קיימות ואתיקה בעסקים, ובלמודי התואר שני בבית הספר למשפטים, קורס מתקדם בתחום הממשל התאגידי.

תכנית אסטרטגית לפיתוח בר קיימא

תכנית אסטרטגית לפיתוח בר קיימא (פב"ק) נועדה לשפר את בידולו של הארגון ואת יתרונו התחרותי. להצלחת היישום וההטמעה של פב"ק נדרשת הובלה של ועדת ההיגוי של הארגון. בידולו ויתרונו התחרותי של הארגון יעשה באמצעות פיתוח ערך משותף בין ההיבטים הכלכליים של הארגון לבין ההיבטים החברתיים-סביבתיים. תהליך פב"ק יעשה בכפוף לדרישות החוק והרגולציה. שקיפות מדידת הצלחתו תיעשה באמצעות עקרונות דיווח ה-GRI. פיתוח שרשרת ספקים ירוקה וארגון ירוק יכולים להיעשות כחלק מהאסטרטגיה של פב"ק או בנפרד ממנה.

בניית ועדת היגוי להובלת תוכנית קיימות



- ניסוח המדיניות של התאגיד בפיתוח בר קיימא פב"ק ביחס לחברה ולסביבה.
- בניית תוכנית ניהול שתגדיר מטרות ויעדים לטווח קצר ולטווח ארוך לרבות סדרי העדיפויות לביצוע המדיניות.
- פיתוח תוכנית עבודה, אבני דרך ותקציב לביצוע המדיניות.
- בניית מערך פיקוח ובקרה בהתאמה לדיווח הנדרש לביצוע המדיניות.

פיתוח ערך משותף



- מיפוי וזיהוי ערכי התאגיד והערכים החברתיים והסביבתיים.
- בניית קוד התנהגותי חברתי-סביבתי בהתאמה לערכי התאגיד.
- פיתוח תהליכי עבודה התואמים פיתוח ערך משותף, לדוגמה, כלכלה מעגלית ואינטגרטיבית.

זיהוי נושאי ליבה ואבחון סביבתי-חברתי



- מיפוי וזיהוי הפעילויות בתאגיד התואמות פב"ק וניסוח הסוגיות המהותיות.
- שימוש בתהליך של דיאלוג מחזיקי עניין הפנימיים והחיצוניים של התאגיד לצורך המיפוי והזיהוי של הסוגיות המהותיות.

בדיקת התאמת הפעילות בארגון לדרישות החוק והרגולציה



- בדיקה השוואתית של חוקים ורגולציה הרלוונטיים לפעילות התאגיד.

בניית מנגנוני דווח לפי עקרונות GRI



- בניית דו"ח חברתי וסביבתי שיאפשר מעקב ובקרה, ניטור ודיווח לביצוע מדיניות פב"ק.
- פיתוח מתודולוגיה לביצוע הדיווח בתאגיד בצורה רב שנתית.

פיתוח שרשרת ספקים ירוקה וארגון ירוק



- פיתוח שרשרת ספקים העונה לדרישות פב"ק.