



Values Management הינה חברת ייעוץ לפיתוח ארגוני בר קיימא, פיתוח ויישום קוד אתי ופיתוח ארגוני מאופס פליטות. ליווי הארגון ביצירת אסטרטגיית פיתוח בר קיימא מבוססת על ניתוח שרשרת הערך של התאגיד ויצירת ערך משותף עם מחזיקי העניין. ליווי 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. בנוסף, אנו מלווים פיתוח ויישום תוכנית הוראה ולמידה אפקטיבית.

054-5752276 avshalomadam@gmail.com

תכנית אסטרטגית לפיתוח בר קיימא	1
דיאלוג מחזיקי עניין	7
הגדרת נושאים מהותיים בפב"ק	9
יצירת ערך משותף	13
פיתוח ארגוני לכלכלה מעגלית	15
יוזמת הדיווח הגלובאלי GRI	17
פיתוח ארגוני מאופס פליטות NetZero	20
פיתוח ויישום של קוד אתי	23
תוכנית הוראה אפקטיבית	27
פיתוח ייעוד וחזון ארגוני	29
פרופיל חברה	31

תוכן עניינים

תכנית אסטרטגית לפיתוח בר קיימא יתרון תחרותי ו-ESG IMPACT

דר' אבשלום אדם

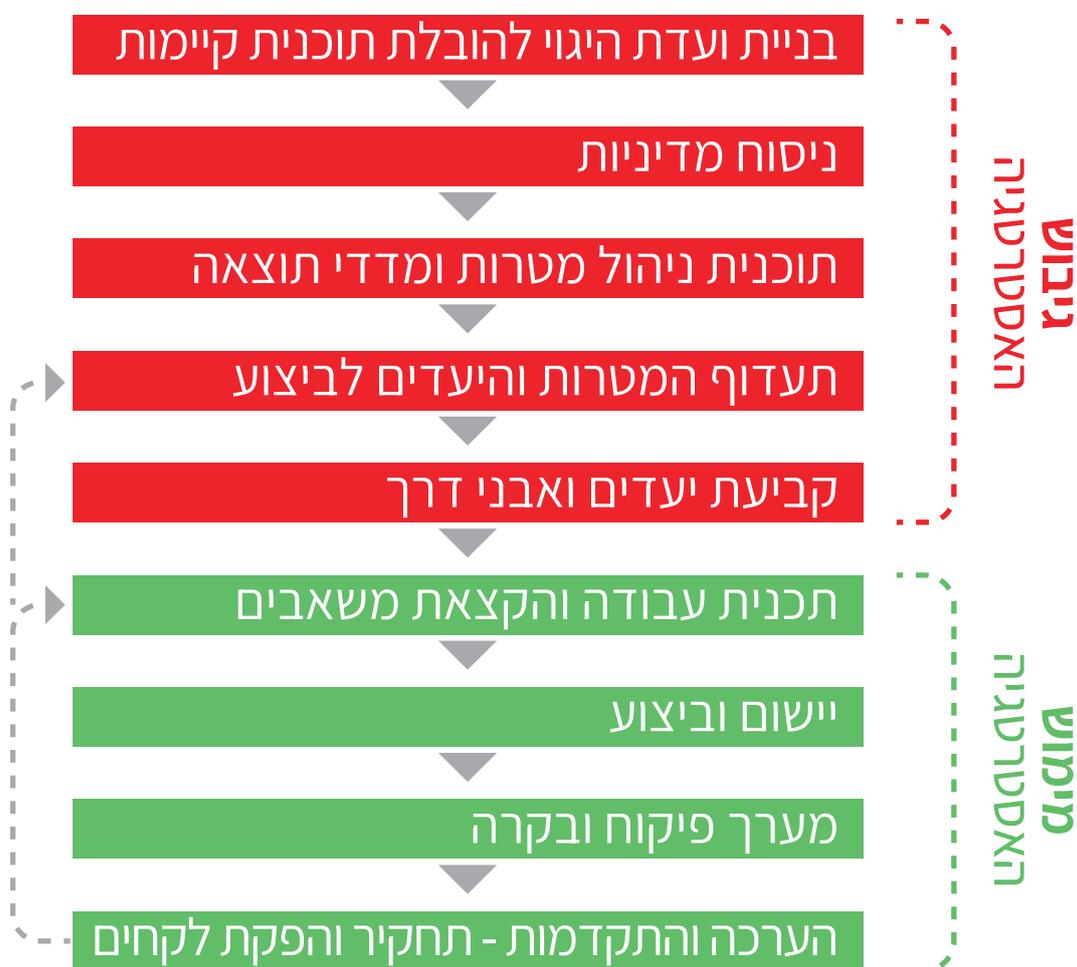
תכנית אסטרטגיית פיתוח בר קיימא (פב"ק) היוצרת ערך משותף (CSV) בין האינטרסים העסקיים של התאגיד עם אלה של הסביבה והחברה נועדה לבידולו של הארגון ולשיפור יתרונו התחרותי. זיהוי וניהול הערכים (Values Management) הוא מרכיב חשוב בתהליך זה. כתוצאה מיישום אסטרטגיית פב"ק באמצעות יצירת ערך משותף, יתרחבו ויעלו מקורות 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.



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 יעדים ותוצאות.

המונחים לפיתוח אסטרטגי וניהול ערכים: 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, הגדרת נושאים מהותיים בפב"ק, גיבוש המדיניות, בחירת מטרות התהליך, הערכה ותעדוף של החלופות והגדרת יעדים ומדדים בל"ז לביצוע

בניית ועדת היגוי להובלת תכנית קיימות



הובלת תכנית 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

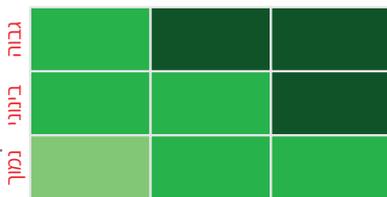


יצירת ערך משותף (CSV) - Creating Shared Value

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

זיהוי סוגיות מהותיות ואבחון סביבתי-חברתי

החשיבות למחזיקי העניין



החשיבות לתאגיד

- מיפוי וזיהוי ראשוני של הפעילות של התאגיד
- 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

תכנית 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 ויבילו לכיוון הרצוי אליו חותר הארגון
- בהתאם למטרות יקבעו מדדי התוצאה שיאפשרו את מדידת הפעילות

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. תכנית 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

תכנית עבודה והקצאת משאבים

הכנת תכנית העבודה

- אחריות לגיבוש תכניות עבודה תוטל על צוותי עבודה בהתאם למרכיבי הארגון ולמרכיבי התכנית לרבות לו"ז
- הקצאת משאבים
- בניית תהליכי עבודה התואמים פיתוח ערך משותף וכלכלה מעגלית



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 דווח לפי עקרונות ה-SDG's, GRI, וה-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**, **SDG's**, וה-**Global Compact** יסייעו לקיים **גילוי נאות** בדיווח על הממשל התאגידי והשפעה הסביבתית והחברתית שלהם: מכאן תהיה שקיפות לבחינת **ESG Impact**. תוצר השימוש בכלים דיווחיים אלה מקנה לתאגיד **גילוי נאות** על הצלחותיו בצד סיכוניו למשקיעים, לסביבה ולחברה. המידע מהדיווח של התאגידים יאפשר לציבור בכלל ולציבור המוסדי והמשקיעים הבודדים בפרט, לבחור בחירה מושכלת בצריכת מוצרי התאגידים ובבחירת ההשקעה ברכישת ניירות ערך.

* מקור מרכזי 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.

דיאלוג מחזיקי עניין

דר' אבשלום אדם

לכל 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. בדיאלוג 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 מחודשת והבנה טובה יותר של הנושאים המהותיים וגבולותיהם, האינטרסים וערכי הארגון המשותפים לארגון ולמחזיקי העניין שלו. מעבר לבניית אסטרטגייה ארגונית, תיעוד הממצאים והמידע יאפשרו למידה ארגונית וכתיבת דו"ח אחריות תאגידיית לארגון בהתאם לסטנדרטים של ה-GRI ויעדי ה-SDG's.



פיתוח דיאלוג < תכנון הדיאלוג < יישום וביצוע < מערך פיקוח ובקרה



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 במתודולוגיה להגדרת המהותיות לפי פרוטוקול ה-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.

רבות מהחברות הגדולות בשווקים הכלכליים והפיננסים בחרו לאמץ את יוזמת הדיווח הגלובאלי תקני ה-GRI. החברות קושרות את ערך התאגיד וניהול הסיכונים שלהן לשימוש בתקנים אלה. בשל המבנה המודולורי 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.



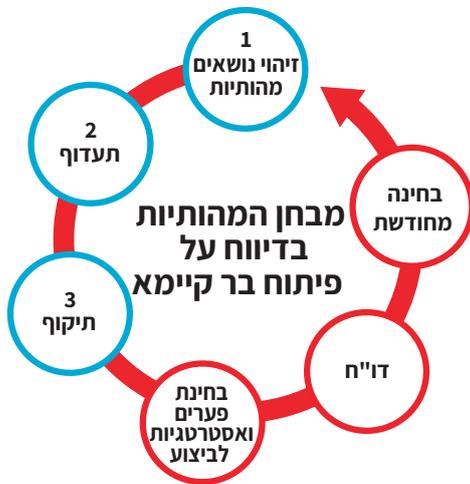
מהו מבחן מהותיות



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

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. לוי"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. לוי"ז חודש ראשון ושני בפעילות.



הבנת סוגיות האחריות התאגידית של הארגון מנקודת מבטם של מחזיקי העניין כפי שהם מיוצגים בתקשורת. תוצר: נרכז תצוגה של הנושאים בהם תהייה התייחסות לנושאי פיתוח בר קיימא. לוי"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. תעודף

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:	
<ul style="list-style-type: none"> • 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:	
<ul style="list-style-type: none"> • מתבטא בערכי הליבה של הארגון, בפיתוח המדיניות, בתוכניות העבודה, במערכות ניהול פרויקטים 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 לכשרי 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.

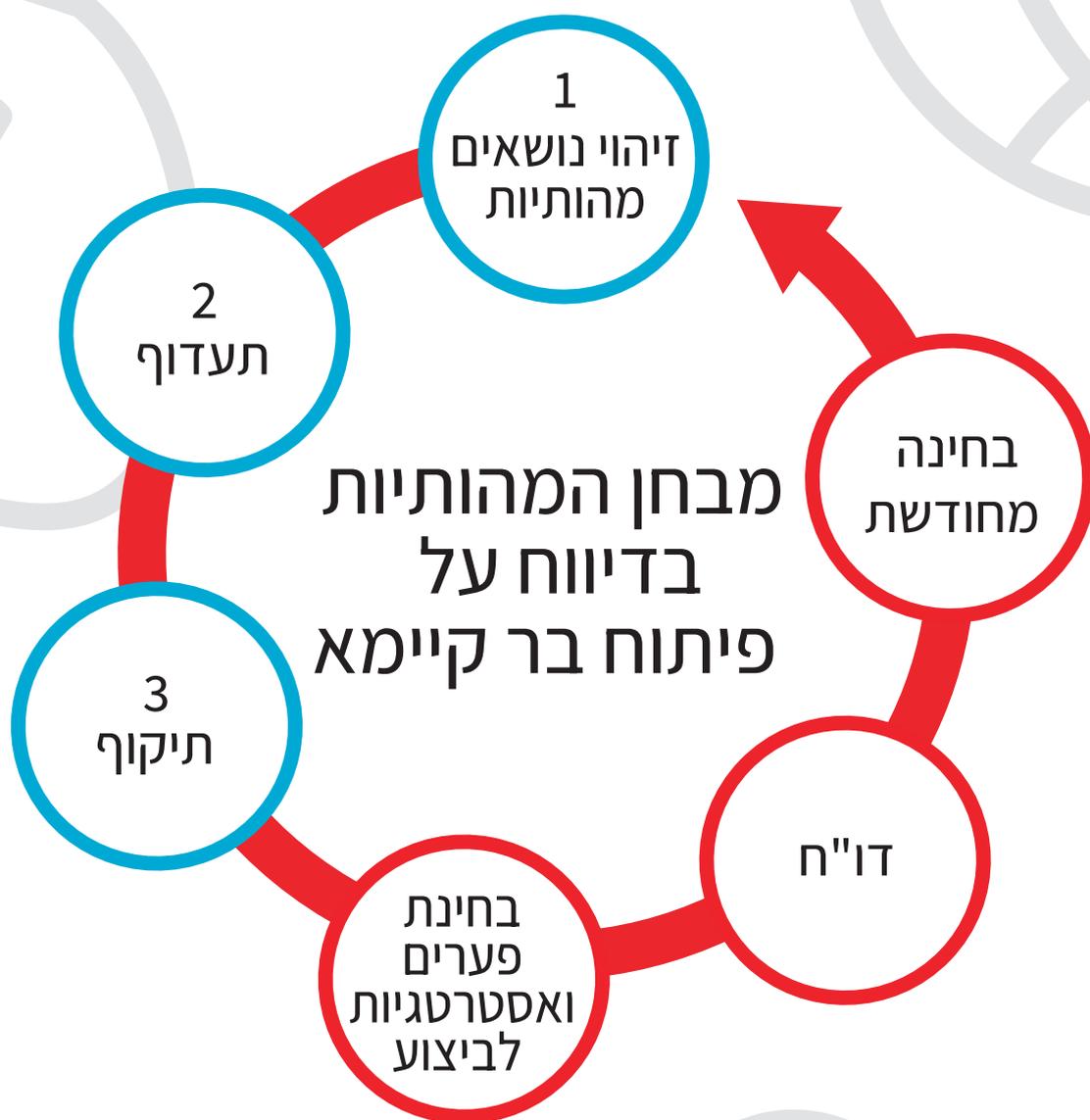


ועדת היגוי בארגון. ועדת ההיגוי תבחן את הממצאים לאור האסטרטגיה העסקית הנוכחית של הארגון. חברי הוועדה יבצעו התאמות אחרונות בדירוג חשיבות הנושאים וידונו בהשפעה האמיתית והפוטנציאלית על הארגון במונחי פיתוח בר קיימא.



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





היתרון האסטרטגי של יצירת ערך משותף

בפיתוח בר קיימא

ד"ר אבשלום אדם

תהליך יצירת ערך משותף **CSV** 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

1. לשקול מחדש

לשקול מחדש את המוצרים והשוקים:

איך התמודדות עם צרכים ללא מענה תשפיע על גידול ברווחים וההכנסה

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

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

2. להגדיר מחדש

הגדרת הפריין מחדש בשרשרת הערך:

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

- שיפור פריין
- 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

3. לשפר

שיפור בסביבה העסקית המקומית והאזורית:

איך שינוי באילוצים סביבתיים וחברתיים יגביר מחדש צמיחה ופריין 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



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

כלכלה מעגלית

דר' אבשלום אדם

כלכלה מעגלית היא כלכלה המאפשרת פיתוח בר קיימא, פיתוח המספק את צרכי ההווה ללא סיכון של יכולותיהם של הדורות הבאים לספק את צורכיהם שלהם. בכלכלה מעגלית המוצר שעבור אחד הוא פסולת, עבור האחר הוא משאב. השימוש בכלכלה מעגלית מאפשר את הפחתת פליטת הגורמים המזהמים, ובכך להקטין את טביעת הרגל האקולוגית של האדם. השימוש בכלכלה מעגלית הוא מרכיב חשוב בהסתגלות והתאמת אורח החיים שלנו לשינויי האקלים והשלכותיו. בעידן ששינויי האקלים מסכנים את קיום האדם וסביבת תנאי המחיה על פני האדמה בסיפוק צרכי האדם, היא עונה על האתגר של המשך פעילות אנושית שאינה מזיקה לאקלים ולסביבה.

כלכלה לינארית

בניגוד לכלכלה מעגלית, כלכלה לינארית- מאפיינת את אורח החיים של האדם לפיה הוא לוקח ממשאבי הטבע חומרי גלם, מהם הוא יוצר מוצרים אותם הוא צורך ובהם משתמש ובתום השימוש הם מושלכים כפסולת. ללא התחשבות בזמינות העתידית של המשאבים, בשינוי דרכי הייצור המזהמים או בגרימת הנזקים של השלכת הפסולת.

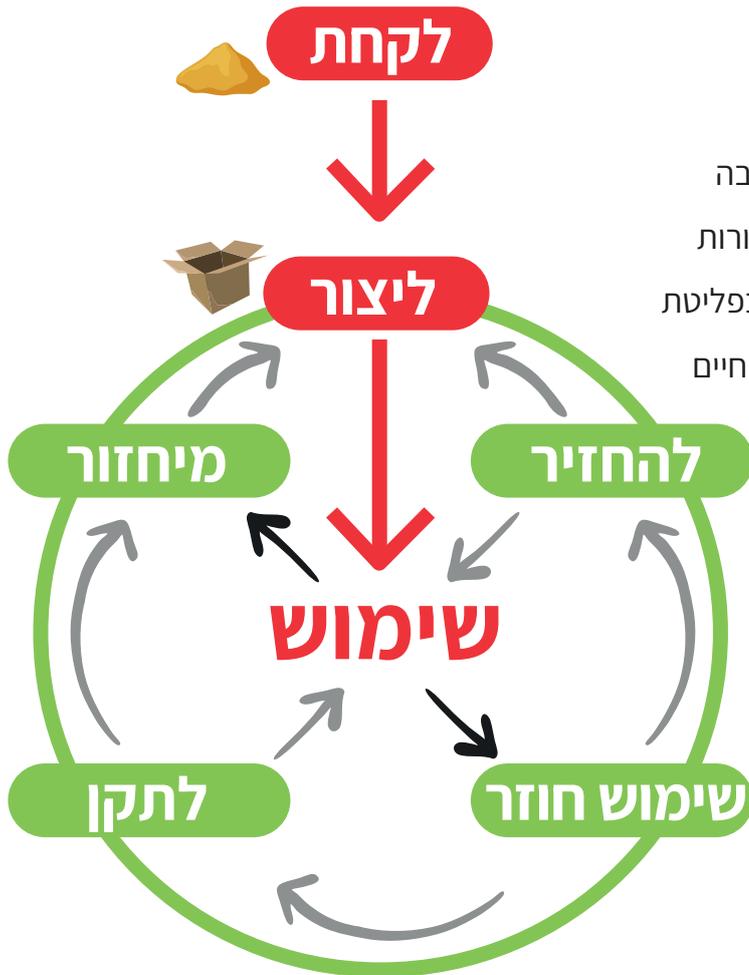


כלכלה מעגלית

לפי המודל של כלכלה מעגלית מוקצים משאבים לייצור מוצרים אשר ניתן לעשות בהם **שימוש חוזר**, **לתקנם** או **למחזרם**, מוצרים אשר ברגע שחדלים לשמש לדבר עבורו יוצרו, נעשה בהם שימוש חלופי, עד אינסוף כי הם עשויים מחומרים מתכלים או כי ניתן לעשות בהם צריכה שיתופית או דרכי השימוש והמסחר בהם מוגדרים באופן המאפשר שימוש רב פעמי.

באמצעות כלכלה מעגלית

ניישם את הדרישה לפיתוח בר קיימא, נותיר סביבה שמשאביה אינם פחותים מאלה שקיבלנו, בה לדורות העתיד יהיה ניתן להתקיים. הפחתה (מיטגציה) בפליטת הגורמים המזהמים והערכות (אדפטציה) לאורח חיים התואם את האילוצים הנגזרים משינויי האקלים והשלכותיו.



כלכלה מעגלית



כלכלה לינארית



חדשנות

חדשנות באמצעות מעבר לכלכלה מעגלית. נקרע צוהר לחדשנות, כי פיתוח פתרונות חדשים לשימוש במוצרים ולייצור מוצרים העונים על דרישות כלכלה מעגלית מחייבים הגדרות של כר פיתוח המאפשר גילוי הזדמנויות חדשות לשיפור יעילות השימוש במשאבים. בהינתן מערכת האילוצים של פיתוח בר קיימא, ניתן מענה על השאלות: **מה ניתן לעשות במשאבים, אם בכלל? איך ניתן להשתמש מחדש במשאבים? ואיזה שימוש מחדש ניתן לעשות בהם?**

GRI Global Reporting Initiative

יוזמת הדיווח הגלובלי

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 תאגידיים. 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 הגלובלי תקני ה-GRI. החברות קושרות את ערך התאגיד וניהול הסיכונים שלהן לשימוש בתקנים אלה. בשל המבנה המודולורי של תקני ה-GRI מתאפשרת גמישות בדיווח והתאמתם לצרכי החברות, המשקיעים ומחזיקי העניין. בחירת התאגידיים בישראל להצטרף ליוזמת הדיווח הגלובלי תיטיב עם ניהול הסיכונים של התאגיד והעלאת ערכו.



יוזמת הדיווח הגלובלי

שש קבוצות של תהליכי דיווח ב IRI, 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 אוניברסליים

עקרונות בסיס

עקרונות הדיווח, האיכות וכללים המסבירים את צורת הדיווח-מחייב את כל המדווחים לפי עקרונות ה IRI, מוסבר לדוגמה כי כל קבוצה של תהליכי הדיווח בנויה 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 ויושרה, ממשל תאגידי, ניהול מחזיקי ענין, והפרקטיקה לדיווח לרבות המבנה של מדדי הדיווח השונים כוללים את: פרופיל התאגיד, אסטרגיית התאגיד, אתיקה 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 וקידום בהתאם לכישוריהם 405 גיוון תעסוקתי ושיוויון הזדמנויות
- 406 מניעת הפלייה 407 חופש ההתאגדות והתארגנות העובדים
- 408 ניהול סיכוני עבודת ילדים בשרשרת אספקה 409 ניהול סיכוני 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

Net Zero Accelerators

ניהול ארגוני מאופס פליטות

דר' אבשלום אדם

<ul style="list-style-type: none">• מדדו וחשבו את פליטת הגזים של הארגון• הבינו את השפעות הנכסים או הפעולות העסקיות על האקלים• העריכו השפעת ספקים ושותפים עסקיים על הפליטות	<p>שלב 1</p> <h3>להעריך</h3>
<ul style="list-style-type: none">• זהו דרכים לנהל את פליטת הגזים של הארגון• הגדירו יעדים ספציפיים ומדדו את העמידה בהם• זהו ובידקו התאמת לקוחות אסטרטגיים המשפיעים על הפחתת הפליטות בטווח קצר, בינוני וארוך	<p>שלב 2</p> <h3>להפחית</h3>
<ul style="list-style-type: none">• קיזוז באמצעות מסחר באשראי פליטות כאשר לא ניתן להפחית את הפליטות לאפס	<p>שלב 3</p> <h3>לקזז</h3>
<ul style="list-style-type: none">• הצהירו ודווחו על פליטות גזי החממה של הארגון• הסבירו את האמצעים שנקטתם כדי לנהל ולהפחית פליטות• בקשו לקבל הכרה בתקני פליטת גזי חממה	<p>שלב 4</p> <h3>להצהיר</h3>
<ul style="list-style-type: none">• בידקו את תקפות הדיווח הארגוני ואמתו אותו באמצעות תקני פליטת גזי חממה מקובלים	<p>שלב 5</p> <h3>הבטחת איכות</h3>

חישוב פליטות גזי חממה: איסוף מידע

מנגנון "NET ZERO" לאיפוס פליטות מבחין בין שלוש קטגוריות של פליטות

"מכלול 1" - פליטות ישירות של הארגון: פליטות משריפת דלקים, מתהליכי ייצור, כלי רכב בשליטה תפעולית של הארגון ופליטות מדליפות או אירועים אחרים מכוונים או לא מכוונים.

"מכלול 2" - פליטות עקיפות שנובעות מצריכת האנרגיה של הארגון: פליטות שנגרמו בשל צריכת חשמל, קיטור ומים חמים, המשמשים לפעילות הארגון אך מיוצרים מחוצה לו.

"מכלול 3" - פליטות עקיפות מכלל שרשרת הערך: פליטות עקיפות נוספות אשר אינן חלק ממכלול 2, למשל מתהליכי ייצור חומרי גלם ע"י ספק חיצוני, מתחבורה שאינה מופעלת על ידי הארגון, וכן משימוש במוצרים או שירותים אשר נמכרו על ידי הארגון.

מה	היכן
מכלול 1: שימוש בגז/דלק	חשבון דלק - סיכום חודשי, שנתי
מכלול 1: שימוש בקירור	פרטי שירות הקירור (כמות השימוש במיזוג אוויר/יחידות קירור)
מכלול 1: שימוש בצי רכב	צריכת דלק או קילומטראז'
מכלול 2: שימוש בחשמל (לרבות כוח קיטור)	חשבון חשמל
מכלול 3, חלק 1: נסיעת עובדים	עקוב אחר דרכי השימוש של הצוות בנסיעות (קבלות נסיעה או זיכוי לפי מספר הקילומטרים)
פינוי פסולת (מזון, גינה, נייר, זכוכית, מיחזור מעורב)	עקוב אחר משקל/נפח לפני ההשלכה של הפסולת לזבל / או למחזור
שימוש במים	חשבון מים
בנייה (אם בוצעו עבודות בנייה)	דרישת חישוב של פליטות CO2e מחברת הבנייה
מכלול 3, חלק 2: רכבים מושכרים (אם יש)	צריכת דלק או קילומטראז'
רכבי קבלן (אם יש)	צריכת דלק או קילומטראז'
מקורות לחומרי ייצור: ייצור - שימוש בחומרי גלם ובפסולת העודפת	נפח/משקל של חומרי גלם
זכיינות	פליטות הקשורות למכלולים 1-3 הערכה אם קשה לחשב
השקעות	פליטות הקשורות למכלולים 1-3 (ניתן להעריך אם קשה לחשב)
נסיעות מבקרים - איך לקוחות מגיעים אליך	מספר קילומטרים
נסיעות משא - שינוע סחורות	קילומטראז' + טונאז' + סוג רכב
מכלול 3, חלק 3: מוצרים שנרכשו או רכישת שירותים	תוכנת הנהלת חשבונות - בחר את 10 הספקים המובילים

סוגיות מרכזיות באיפוס פליטות

פסולת

- זיהוי ומיפוי סוגי פסולת
- שותפים לשימוש בפסולת (הפסולת שלך = המשאב שלהם)
- זרימת חומרים - הפחתת שימוש, שימוש מחדש, מיחזור
- כלכלה מעגלית - עיצוב כלכלה מעגלית בניהול הפסולת
- כמות השימוש בקרטון
- רכישת חומרים ממוחזרים או מיד שנייה
- יוזמות מקומיות, למשל: בזבז מזון - מה עושים עם עודפי מזון?
- ניהול פסולת אורגנית / ביולוגית - הפיכתה לדלק
- בחירת מארזים ואפשרויות אריזה מקיימים

מים

- שימוש במכשירים חסכנים במים (לדוגמא ברזים בשירותים לשטיפת ידיים הפועלים עם חיישנים)
- דיווח על חשבונות מים
- הפחתת צריכה (מקומקומים למיחמים, סגירת ברזים זורמים, זמן מדיח כלים על טיימר)
- מיפוי השימוש במים
- איפיון שימוש במים לצרכי גינון
- איסוף מי גשם
- מים אפורים - מערכות מיחזור מים, פליטת מים למערכות ניקוז שופכין

אנרגיה ובניה

- שימוש בנורות לד LED
- שימוש באנרגיה מתחדשת
- התקנת מקורות אנרגיה סולאריים
- פעולה קולקטיבית - קניה מעמדת כוח של קבוצת רכישה
- מעבר לשימוש במכשירים מופחתי פליטה
- מערכות ניהול אנרגיה (להנמיך את מידת החום בתרמוסטטים, להשתמש בטיימרים / חיישנים)
- חימום / קירור בני אדם ולא חדרים או חללים

תחבורה

- עובדים - הסעה מאורגנת
- נסיעות עסקיות
- בעלות פרטית על רכב
- צי רכב
- שימוש משותף ברכב
- גמישות בעבודה שאינה מצריכה נסיעה

שרשרת אספקה

- מיפוי הספקים הגדולים ביותר
- מידת ההתאמה שלהם לדרישות של פיתוח בר קיימא
- בחירת ספקים בהתאם לעמידתם בדרישות פיתוח בר קיימא
- הפחתת מספר הקילומטרים בשימוש אמצעי תחבורה
- שימוש בשליחים ובמובילים מקומיים העומדים בדרישות פיתוח בר קיימא
- בדיקת אפשרות להורדת רמת צריכה
- בדיקת אפשרות לעבודה ללא נייר / רק עם טכנולוגיה חכמה
- טביעת רגל דיגיטלית
- שותף מקומי לצריכה - מי עוד קונה את מה שאתה קונה?

תוכנית אתיקה אפקטיבית

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. 20-23: 215.

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.



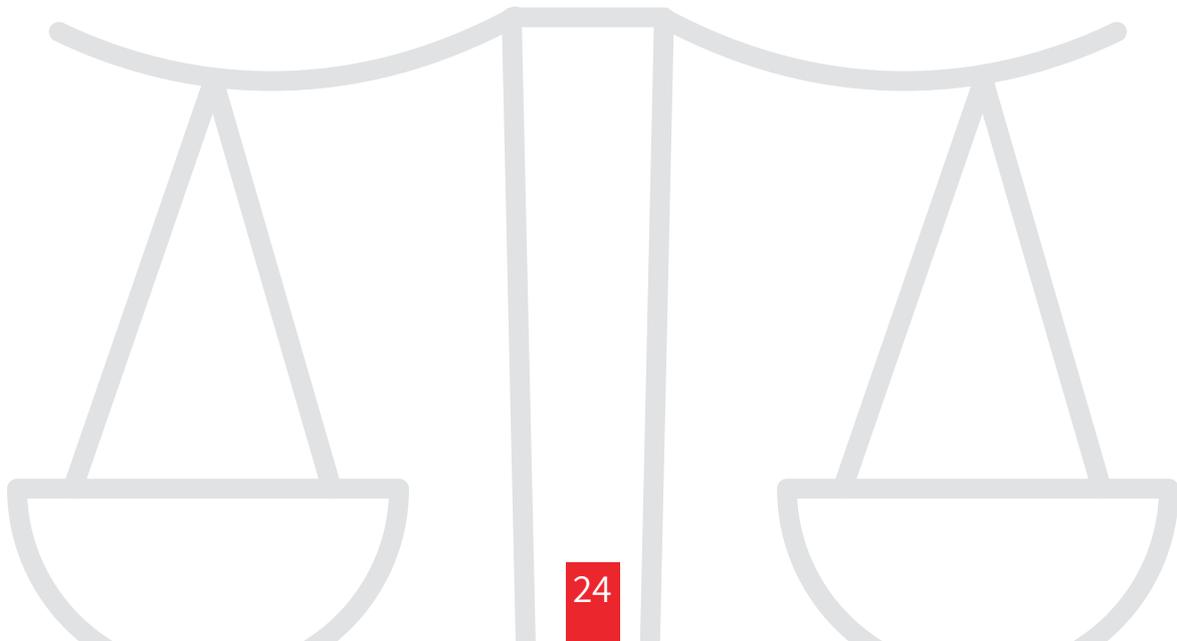
מהות הקוד

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 הטמעה



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 החלטות 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 (אקסיוולוגיה).

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 ההתנהגות, "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
תקשורת	פרסום באתר, דפי Q&A דינמיים לצורך דיון אינטראקטיבי באמצעי המדיה	פרסום דיגיטלי, פוסטרים, סרטונים, דברור ביחסי הציבור; פרסום פרטקולים	בתוך הפרסומים הקבועים - דף מידע העוסק בדילמות ופתרון, מילון
הכשרה	לומדה וסימולציה של דילמות, פיתוח/שיפור תהליכי קבלת החלטות	פיתוח והדרכה פעילה של מנהיגות בקורסים בהם נלמדים התכנים	קורסים מחזוריים, מבוא, ולנאמי אתיקה, קורסי רענון שנתיים במועדים קבועים
למידה	למידה של הקוד האתי ודרכי הטמעתו במסגרת הדרכות ארגוניות מחייבות	בחינת ההבנה והשימוש בקוד, מדידת התנהגות בהתאם לקוד	פיתוח דיון בכתב לדילמות שאין להן פתרון פשוט
בקרה וניטור	יידוע וקבלת הסכמת העובדים בנושאי הבקרה והניטור. הצהרה על עבר ללא דופי (עבירות על החוק)	ועדת ביקורת תקבל תלונות ובמקרה לחשש להתנהגות לא אתית תעביר רשמייה לועדה לאתיקה, בדיקת עבר המועמד	פרסום דוח ביקורת שנתי שיוגש לחברי הארגון, הערכת עובדים בזיקה לקוד
אכיפה	לועדת האתיקה יש את הסמכות לנקוט בסנקציות כלפי עובדים שסרחו	פרוטוקול ועדת האתיקה יכתב בשפה נגישה ויצג את שיקול הדעת להחלטתה	פיתוח שגרות לשייכות ובדיקת מצאי לתאימות הדרישות לאכיפה אפקטיבית
דוגמה אישית	שימוש בדוגמה אישית בתהליכי החניכה ובכלל הפעילות הארגונית	דוגמה אישית של בכירי הארגון כצורת הפעולה בארגון	ציון לשבח של דוגמה אישית המפורסמת באותה שנה
פיתוח תרבות ארגונית	דיון בערכים ובכללי התנהגות שבקוד בסדר יום של הארגון	בחינת הנורמות המקובלות בפומבי אם הן בניגוד לכללי ההתנהגות הראויים	להשריש טקסים והתנהגות המחזקים התנהגות ראוייה ולשרש את היפוכם

שיטות פורמאליות

שיטות לא פורמאליות

ארבע מצבים במערכת קבלת החלטות:

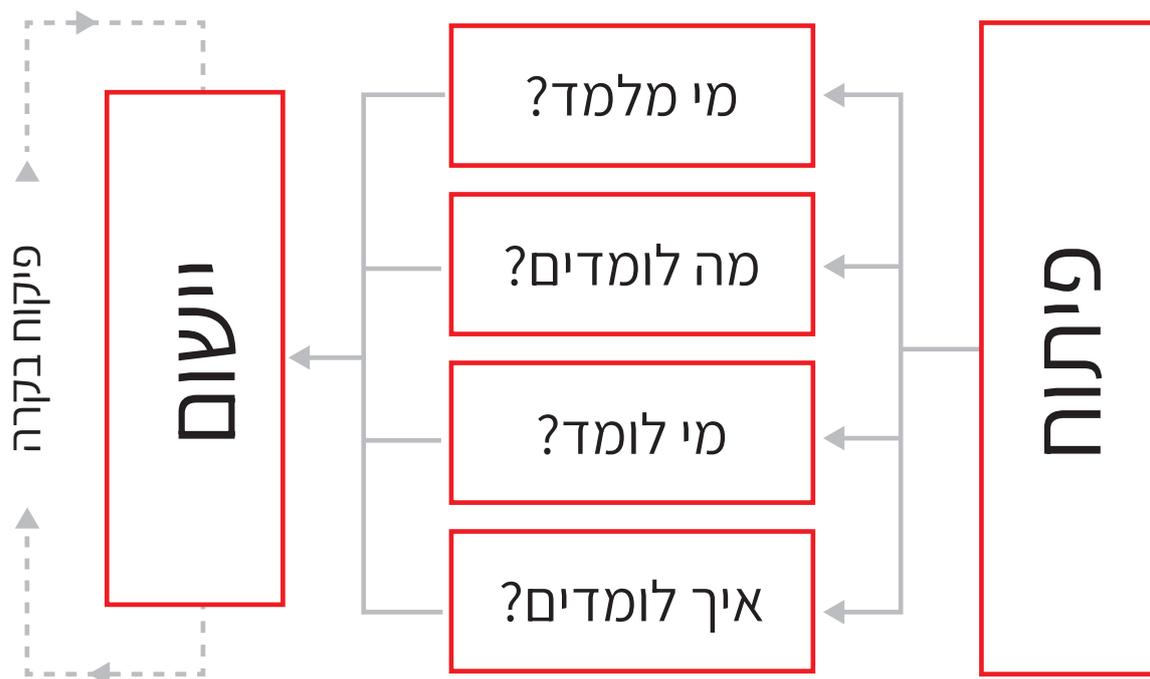
מודעות זיהוי התנהגות בהתאם לאמות המידה הנדרשות בקוד
הבנה מודגמת בשיקול דעת המבוסס על אמות המידה שבקוד האתי
ישום ההחלטה לפעול לאור הבחירה במעשה הראוי
מעקב יקובע בארגון בטווח קצר ובטווח ארוך באמצעות בניית רוטינות בתהליכי הארגון

תוכנית הוראה אפקטיבית

דר' אבשלום אדם

מוצע כאן מבנה לפיתוח ועיצוב תוכנית ללמידה אפקטיבית. התוכנית מציגה תהליך מתחילתו דרך יישומו ועד סופו, הפיקוח והבקרה על הטמעתו. התוכנית מתאימה לכל סוגי הארגון עם ההתאמות הנדרשות למבני הארגון השונים. התהליך שמוצע בתוכנית זו מבוסס על אדני המחקר המתקדמים בתחום החינוך והלמידה ועל סמך ייעוץ שנעשה לטרנספורמציה של תוכנית לימודים מובילה באחד ממרכזי האקדמיה הישראלית במטרה להכשיר את דור הבוגרים של המחר.





מי מלמד?

דמות המלמד - אפיון יכולות ומיומנויות הוראה והערכה, מידת ידע ובקיאיות, בתחום הדעת הנדרש.

מה לומדים?

בתחום הדעת הנדרש נקבע את מהות הידע והמיומנויות ההכרחיים לצורך שליטה בו. ומכאן יוגדרו חומרי הלימוד ודרכי הנגשתם.

מי לומד?

דמות הלומד - אפיון יכולות, ידע ומיומנויות ההכרחיים כבסיס ראשוני למתחיל בלמידה. והערכת מידת השליטה בהם בתום תהליך הלמידה.

איך לומדים?

באמצעות מגוון דרכי הוראה ושיטות הערכה להנגשה של הידע והמיומנויות לקהל היעד (דוג' לימוד מבוסס פרויקטים, לימוד מבוסס פתרון בעיות ועוד). יצירת פלטפורמות למידה ובניית קשרים עם פרטנרים שיאפשרו את פיתוח הידע ויכולות הלומד.

יישום הוראה אפקטיבית

קביעת עקרונות לניהול ההוראה בארגון. פיתוח תרבות ומבנה ארגוני התומכים בתהליכים המתבצעים מול שאלות המי, מה, מי ואיך. ובניית מערך פיקוח ובקרה על תהליך היישום באמצעות מדדים ללמידה והערכה מתמדת של תהליך הפיתוח.



פיתוח ייעוד וחזון ארגוני

דר' 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 ארגוני?

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?

האידואלוגיה 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.



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.
- פיתוח ארגוני מאופס פליטות NetZero
- ייעוץ בפיתוח ויישום תוכנית הוראה אפקטיבית ושיתופי פעולה עם גורמים בארץ ובעולם.
- הקמת תשתית לאיסוף נתונים וניתוחם לפי סטנדרטים של ה-GRI ו-SDG's לצרכי דיווח על פיתוח בר קיימא וליווי כתיבת דוח אחריות תאגידית.

אודות

Values Management הינה חברת ייעוץ לפיתוח ארגוני בר קיימא, פיתוח ויישום קוד אתי ופיתוח ארגוני מאופס פליטות. ליווי הארגון ביצירת אסטרטגיית פיתוח בר קיימא מבוססת על ניתוח שרשרת הערך של התאגיד ויצירת ערך משותף עם מחזיקי העניין. ליווי 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. בנוסף, אנו מלווים פיתוח ויישום תוכנית הוראה ולמידה אפקטיבית.

ד"ר אבשלום אדם

ד"ר אבשלום אדם מייסד Values Management ויועץ ארגוני בכיר בניהול ערכים, פיתוח בר קיימא, ממשל תאגידי, אתיקה ארגונית, אחריות תאגידית ופיתוח הוראה ולמידה ארגונית. חוקר ומרצה בנושאי מדיניות ציבורית, אחריות תאגידית וקיימות באוניברסיטת בן גוריון שבנגב. חוקר מרצה במכללה למינהל, בתוכניות תואר שני בבית הספר למינהל עסקים, בבית הספר למשפטים וביעוץ 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 בסינרגיה עם האסטרטגיה של הארגון ובבניית מנגנוני דיווח בהתאם לסטנדרטים של ה-GRI, ו-SDG's ולדרישות מדד מעלה.

חוקר אורח באוניברסיטאות ברקלי וסטנפורד בקליפורניה.

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 היגוי 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-SDG's ו-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 ו-SDG's



- 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.