



# מדריך לפיתוח בר-קיימא בחברות הממשלתיות

דצמבר 2013



תודות (לפי סדר אלף-בית)

#### **צוות ההיגוי**

לילי איילון, גילאת בניאד, סיוון זיו, גלית כהן, יובל לסטר, דניאל סלע, ד"ר אוהד קרני, בועז שטרק

#### **כתיבה**

ד"ר אוהד קרני

#### **הפקה**

אגף פרסומים, מידע ואינטרנט, המשרד להגנת הסביבה

# מדריך לפיתוח בר-קיימא בחברות הממשלתיות

גרסה אלקטרונית של מדריך זה ניתן למצוא באתרי רשות החברות הממשלתיות והמשרד להגנת הסביבה:  
[www.sviva.gov.il](http://www.sviva.gov.il) | [www.gca.gov.il](http://www.gca.gov.il)

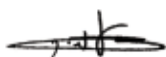
## דבר השר להגנת הסביבה

החברות הממשלתיות בישראל כוללות כמה מהארגונים בעלי ההשפעה הסביבתית והחברתית הגדולה ביותר במשק - חברת החשמל, רכבת ישראל, מקורות, החברה למתנ"סים ועוד רבים. פיתוח בר-קיימא בארגונים אלו יניב תועלות סביבתיות וחברתיות רחבות היקף ויתרום להבטחת הצלחה כלכלית גם ברמת הארגון וגם ברמת המשק כולו.

כיום גוברת ההכרה שאין שום סתירה בין פיתוח בר-קיימא להתנהלות עסקית רווחית. להפך, לחברות הממשלתיות אין מנוס מלהקדיש תשומת לב ניהולית ניכרת להיבטים של אחריות תאגידית ופיתוח בר-קיימא. העלויות של כישלונות בזירה החברתית או הסביבתית גבוהות יותר מאי פעם, וההזדמנויות להצלחה הן רבות מספור. אין פעילות בשום ארגון שאינה חופפת באופן כלשהו היבטים חברתיים או סביבתיים. כל דבר החל מניהול הספקים, דרך תפעול הייצור וכלה בשיווק המוצרים והשירותים משפיע על ממדים אלו ומושפע מהם. על כן עלינו להנהיג חזון הניחן בראייה כוללת של התועלת שהארגון יוצר לחברה ולקהילה שבהן הוא פועל.

ברוח זו המטרה של מדריך זה היא לסייע לחברות למנף את היכולות הייחודיות שלהן בשיפור ביצועיהן הסביבתיים והחברתיים במקביל לשיפור תפקודן העסקי - שני צדדים של אותו המטבע.

בברכה,



ח"כ עמיר פרץ

השר להגנת הסביבה

## דבר מנהל רשות החברות

רשות החברות הממשלתיות (להלן: הרשות) מתכבדת להציג מדריך לפיתוח בר-קיימא בחברות הממשלתיות (להלן: המדריך), שיסייע לחברות בבנייה ובעדכון של תכניתן האסטרטגית לפיתוח בר-קיימא.

הרשות, בהתאם לסמכותה לפי חוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975, פועלת לשיפור מנגנוני הפיקוח על פעילותן של החברות הממשלתיות ולשיפור שקיפותן של החברות לציבור. בהמשך להחלטת ממשלה מס' 246 מיום 14 במאי 2003 (תכנית אסטרטגית לפיתוח בר-קיימא בישראל) ובהמשך לחוזר בנושא יישום תכנית אסטרטגית לפיתוח בר-קיימא (להלן: פב"ק) בחברות ממשלתיות שפרסמה הרשות בתאריך 29 ביוני 2009, הרשות בשיתוף המשרד להגנת הסביבה מצאה לנכון להוציא מדריך זה אשר יסייע לחברות לקדם היבטים סביבתיים וחברתיים הקשורים לפעילותן.

רשות החברות רואה בחברות הממשלתיות מי שצריכות להוביל, להניף את דגל הקיימות בגאון ולהוות דוגמה לכלל המשק, הן בשל היותן חברות מהגדולות במשק, אשר להן תשתיות חיוניות של מדינת ישראל ומשאבי טבע, הן בשל היותן בעלות השפעה סביבתית, כלכלית וחברתית גדולה, והכול מבלי לגרוע מחובתן לפעול לפי שיקולים עסקיים המנחים את פעילותן של חברות לא ממשלתיות.

כולי תקווה כי בעזרת המדריך כל חברה תייעל את התהליכים המהותיים שבה ותביא לשיפור סביבתי, כלכלי וחברתי לטובת מדינת ישראל ותושביה.

בברכה,



מר אורי יוגב

מנהל רשות החברות הממשלתיות

## תוכן העניינים

|    |   |
|----|---|
| 8  | תקציר מנהלים  |
| 11 | <b>רקע</b>  |
| 12 | א. פיתוח בר-קיימא   |
| 13 | ב. פיתוח בר-קיימא במגזר העסקי ויצירת ערך משותף (shared value) |
| 14 | ג. פיתוח בר-קיימא בחברות הממשלתיות                            |
| 15 | <b>עקרונות ומתודולוגיה</b>                                    |
| 16 | ד. עקרונות של פיתוח בר-קיימא                                  |
| 18 | ה. מבנה התהליך האסטרטגי                                       |
| 21 | <b>הנעה וגיבוש האסטרטגיה</b>                                  |
| 22 | ו. הנעה   |
| 23 | ז. מינוי בעלי תפקידים והקצאת משאבים                           |
| 24 | ח. תקשורת ודיאלוג עם מחזיקי עניין                             |
| 25 | ט. מיפוי סוגיות מרכזיות וקביעת המדיניות                       |
| 27 | י. קביעת מטרות ומדדי תוצאה                                    |
| 29 | יא. תעדוף החלופות   |
| 30 | יב. קביעת יעדים ואבני דרך                                     |

|    |  |
|----|--|
| 31 | <b>מאסטרטגיה למימוש</b>                          |
| 32 | י.ג. הכנת תכנית עבודה                            |
| 33 | י.ד. הטמעה וביצוע                                |
| 34 | טו. ניטור ודיווח                                 |
| 36 | טז. הסקת מסקנות וביצוע תיקונים                   |
| 37 | יז. לוחות זמנים                                  |
| 39 | <b>סוף דבר</b>                                   |
| 41 | <b>נספחים</b>                                    |
| 42 | נספח א - מקורות נוספים                           |
| 44 | נספח ב - טופס דיווח: יישום תכנית לפיתוח בר-קיימא |
| 47 | נספח ג - מדדים לפיתוח בר-קיימא                   |
| 50 | נספח ד - צעדים להתייעלות סביבתית                 |

## תקציר מנהלים

מדריך זה נועד לספק מסגרת מתודולוגית משותפת לחברות הממשלתיות, בבואן לנסח תכניות אסטרטגיות לפיתוח בר-קיימא ולהטמיע אותן בארגון. המדריך שם דגש על התהליך הניהולי של עיצוב האסטרטגיה ויישומה בהתבסס על מיפוי ההיבטים העיקריים של השפעות הארגון בתחומי הכלכלה, הסביבה והחברה. מטרת המדריך היא לסייע ביצירת שיפור מתמיד ורב-ממדי בהתנהלות החברות הממשלתיות - בהפחתת השפעתן השלילית על הסביבה, בחיזוק יכולתן להשפיע השפעה חיובית על הקהילה והחברה שבהן הן פועלות ובשיפור תפקודן, יציבותן העסקית ויכולתן התחרותית.

קיימת חשיבות רבה להפנמת עקרונות של פיתוח בר-קיימא בחברות הממשלתיות בישראל עקב השפעתן הסביבתית והחברתית רחבת ההיקף בקנה מידה לאומי. כמו כן כפועל יוצא מהפעילות העסקית הרחבה שלהן והממשק שלהן עם כלל המשק הישראלי הן נדרשות להתנהלות אחראית ולניהול קפדני של סיכונים חברתיים וסביבתיים, מתוקף היותן גורם משמעותי ומוביל שינוי במגזר הפרטי ובמגזר הציבורי בישראל.

יודגש כי בהתאם לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975, על החברות הממשלתיות לפעול לפי השיקולים העסקיים שעל פיהם נוהגות לפעול חברות עסקיות שאינן ממשלתיות. עם זאת, יותר ויותר חברות בארץ ובעולם משלבות כיום את האחריות התאגידית בליבת פעילותן כמרכיב אשר נועד לשרת את מטרת העסק, להביא לשגשוגו ואף להשיא רווחים. אסטרטגיות פיתוח בר-קיימא מתקדמות שואפות ליצור ערך משותף (shared value) בין הפעילות העסקית ובין מחזיקי העניין והציבור הרחב מבלי לגרוע מחובתן לפעול לפי שיקולים עסקיים. חברות אשר מעצבות את האסטרטגיה העסקית שלהן ליצירת ערך משותף, מגלות הזדמנויות חדשות לבידול ולמיצוב של פעילותן מול קהלי היעד ולהבטחת יציבות ארוכת טווח אל מול משברים וזעזועים.

על רקע זה ובהתאם להחלטת הממשלה מס' 246 מיום 14 במאי 2003 (תכנית אסטרטגית לפיתוח בר-קיימא בישראל) לאימוץ אסטרטגיה לפיתוח בר-קיימא בישראל ובהתאם לחוזר רשות החברות הממשלתיות מתאריך 29 ביוני 2009 בנושא יישום תכנית אסטרטגית לפיתוח בר-קיימא (פב"ק) בחברות ממשלתיות, על החברות הממשלתיות לדון בעריכת תכנית אסטרטגית לפיתוח בר-קיימא.

המדריך להלן נועד להציג מתווה לבניית תכנית אסטרטגית כוללת לפיתוח בר-קיימא (פב"ק) וכיצד ניתן להטמיעה בארגון ולבצע מעקב אחר ביצועה. התהליך יאפשר הגדרת אסטרטגיה מקיפה לפיתוח בר-קיימא אשר תכלול את המדיניות של הארגון בתחום, מטרות ברורות ומכוונות פעולה ויעדים ישימים ומדידים. המסגרת הרעיונית לבניית האסטרטגיה היא גישת הקיימות החזקה השואפת לשמר ולהעשיר את סוגי ההון השונים המאפשרים את הפעילות של הארגון לאורך כלל שרשרת הערך שלו - ההון הכלכלי, ההון האנושי, ההון הסביבתי וההון החברתי. המדריך ממשיך ומפרט כיצד יש להוביל את הטמעת



האסטרטגיה שנקבעה לפיתוח בר- קיימא בארגון החל מבנייה של תכניות עבודה פרטניות, דרך בקרת ההתקדמות וכלה בביצוע משוב ובחינה מחדש לצורך תיקונים והתאמות.

במסגרת בניית התכנית האסטרטגית על הדירקטוריון לדון במטרות ויעדים בתחומי פיתוח בר-קיימא המשקפים אתגרים משמעותיים ומהותיים בפעילות הארגון. לאור יעדים אלו יגבש הארגון תכנית עבודה מפורטת להגשמתם. ההתקדמות בתכנית העבודה אל עבר השגת היעדים תמדד על-ידי הארגון לצורך ניהול התהליך והסקת מסקנות פנימית. דיווח על ההתקדמות בהשגת היעדים הללו יוגש מדי שנה לרשות החברות הממשלתיות במתכונת קבועה (ראו נספח ב'), ומומלץ אף לפרסמו לציבור.

אין באמור במדריך זה כדי לגרוע מהוראות חוק החברות הממשלתיות או מהנחיות שניתנו מכוחו, ובכללן חוזר בנושא יישום תכנית אסטרטגית לפיתוח בר-קיימא (פב"ק) בחברות ממשלתיות המהווה בסיס למדריך זה.



רקע

## רקע

### א. פיתוח בר-קיימא

תחום הקיימות (sustainability) זוכה לתשומת לב הולכת וגוברת בעשורים האחרונים. דו"ח ועדת האו"ם לפיתוח וסביבה, דו"ח ברונטלנדי, הגדיר פיתוח בר-קיימא כ"פיתוח העונה על צורכי ההווה מבלי להתפשר על יכולתם של הדורות הבאים לענות על צורכיהם". תפיסת הקיימות מדגישה, לצד השאיפה לפיתוח כלכלי, גם את ההכרח שבהגנה על הסביבה ואת הצורך שבטיפוח הקהילה והחברה מתוך ראייה ארוכת טווח ושאיפה לצדק בין-דורי ולהגשמת שגשוג כלכלי מתמשך ומכליל.

פיתוח בר-קיימא בחברה עסקית משמעו קבלת החלטות עסקיות על בסיס איזון והפריה הדדית בין שלושת עמודי התווך של הקיימות - כלכלה, סביבה וחברה ומתוך ראייה ארוכת טווח למען הבטחת שגשוג ויציבות של הארגון באופן התורם לקהילה שבה הוא פועל. נכללות בו סוגיות הנוגעות למודל העסקי של החברה, השפעת החברה על הסביבה, יעילות השימוש במשאבים, בטיחות וזכויות עובדים, שקיפות ושיתוף ציבור, התנהלות מול ספקים ולקוחות, גיוון חברתי, ממשל תאגידי ועוד.

#### איור 1. מרכיבי תפיסת הקיימות



<sup>1</sup> Gro Harlem Brundtland (1987) our common future, WECD

## ב. פיתוח בר-קיימא במגזר העסקי ויצירת ערך משותף (shared value)

תחום הקיימות מהווה כיום חלק מרכזי בשפה העסקית - לא "תוסף", אלא חלק חיוני בניהול עסקי יעיל. בניגוד לגישה המסורתית הרואה באחריות תאגידית היבט שולי בפעילות העסקית וסוג של תרומה לקהילה במובנה הפילנתרופי, יותר ויותר חברות משלבות כיום את האחריות התאגידית בליבת פעילותן כמרכיב אשר נועד לשרת את מטרת העסק, להביא לצמיחתו ולהשיא רווחים בטווח הארוך. אסטרטגיות פיתוח בר-קיימא מתקדמות שואפות ליצור ערך משותף (shared value) בין הפעילות העסקית ובין מחזיקי העניין והציבור הרחב<sup>2</sup>. המטרה היא כי הפעילות העסקית של הארגון לא רק תניב רווחים ותעמוד בדרישות החוק והרגולציה, אלא גם תיתן מענה לצרכים ולאגרים סביבתיים וחברתיים העומדים בפניה מעבר למינימום הנדרש בחוק (beyond compliance). חברות אשר מעצבות את האסטרטגיה העסקית שלהן ליצירת ערך משותף מסוג זה, מגלות הזדמנויות חדשות לבידול ולמיצוב בשווקים ונהנות מעלייה בביקוש למוצריהן.

כמו כן חברות הנוקטות גישה כוללת זו כחלק מליבת פעילותן העסקית גם מקטינות את חשיפתן לסיכונים רגולטוריים, חברתיים וסביבתיים. כך, למשל, קריסתה של חברת האנרגיה אנרון בארצות הברית, התמוטטות המערכת הפיננסית בעקבות משבר הסאב פריים או דליפת קידוח הנפט של חברת BP במפרץ מקסיקו הדגימו כיצד התנהגות לא אחראית של מנהלים ותאגידים מסכנת לא רק את לקוחותיה ומחזיקי העניין האחרים של הפירמה, אלא בראש ובראשונה את בעלי המניות שלה ואת מנהליה.

### איור 2. רמת האינטגרציה של פרספקטיבת פיתוח בר-קיימא בארגון



<sup>2</sup> Michael Porter, Mark Kramer. Creating Shared Value. Harvard Business Review; Jan/Feb 2011, Vol. 89, Issue 1/2, pp. 62-77

## ג. פיתוח בר-קיימא בחברות הממשלתיות

מעבר לאמור לעיל קיימת חשיבות מיוחדת להפנמת עקרונות של פיתוח בר-קיימא בחברות הממשלתיות בישראל. ראשית, עקב השפעתן של חלק ניכר מן החברות הממשלתיות על תשתיות חיוניות ועל משאבי טבע בקנה מידה לאומי נודעת לפעילותן השפעה סביבתית וחברתית רחבת היקף בישראל. שנית, הפעילות העסקית הרחבה שלהן והמשק שלהן עם כלל המשק הישראלי מחייבים אותן להתנהלות אחראית ולניהול סיכונים חברתיים וסביבתיים ומקנה להן השפעה ניכרת כגורם מוביל שינוי בכלל המגזר הפרטי בישראל.

על רקע זה ובהתאם להחלטת ממשלה מס' 246 מיום 14 במאי 2003 (תכנית אסטרטגית לפיתוח בר-קיימא בישראל) ובהתאם לחוזר מנהל רשות החברות הממשלתיות מיום 29 ביוני 2009, נדרשו החברות הממשלתיות לקיים דיון בעריכת תכנית אסטרטגית לפיתוח בר-קיימא, ובין היתר היה עליהן לבצע את הפעולות האלה:<sup>3</sup>

◀ קיום דיון של דירקטוריון החברה לצורך קבלת החלטה על הכנת תכנית אסטרטגית לפב"ק בחברה ועל הנושאים העיקריים שבהם תתמקד התכנית. נוסף על כך, על החברה היה למנות את אחד מחברי ההנהלה כאחראי לתחום פיתוח בר-קיימא בחברה.

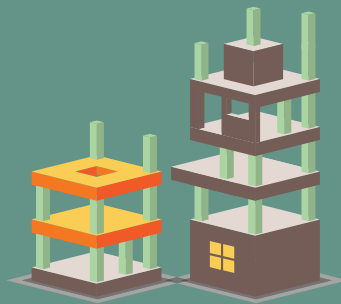
◀ על פי הנחיותיו של הדירקטוריון, היה על החברה להכין תכנית אסטרטגית לפיתוח בר-קיימא בחברה, אשר תכלול, בין היתר, תכנית פעולה, דרכי יישום, מקורות מימון מתקציב החברה, יעדים בני מדידה ותאריכי יעד להשגתם. כמו כן על התכנית היה לקבוע כלים לאיתור פעילויות שאינן עומדות בקנה אחד עם עקרונות של פיתוח בר-קיימא.

◀ החברות נדרשו להגיש את התכנית לרשות החברות ולעדכן את הרשות בנוגע להתקדמות ביישומה. ◀ במסגרת תפיסה כוללת של שיפור השקיפות רשות החברות פועלת לפרסום התכנית האסטרטגית לפב"ק לציבור הרחב. אם ביקשה חברה מסוימת שלא לפרסם את התכנית בכללותה או חלקים מסוימים ממנה, נדרש דירקטוריון החברה לציין זאת בעת הגשת התכנית לרשות.

כדי לעמוד בדרישות אלו ולהנהיג אסטרטגיה של יצירת ערך משותף ופיתוח בר-קיימא בחברות הממשלתיות על החברות הממשלתיות היה לדון בתרגום של העקרונות הללו למדיניות, למטרות, ליעדים ולאמצעים להשגתם שישתלבו באסטרטגיה העסקית שלהן. מדריך זה נועד להציג מתודולוגיה סדורה ופשוטה להמשך הובלת תהליך זה. המדריך מיועד לשמש את החברות הממשלתיות, אך עשוי להתאים לכל ארגון המעוניין לקדם תהליכים של פיתוח בר-קיימא.

מדריך זה מסתמך על שילוב של כמה תקנים מקובלים לניהול ולדיווח על אחריות תאגידית ולניהול סביבתי (ISO26000, ISO14000, EMAS, GRI). לפירוט נוסף של גישות אלו והפניה למקורות נוספים ראו "נספח א - מקורות נוספים" שבסוף מדריך זה.

<sup>3</sup> חוזר בנושא יישום תכנית אסטרטגית לפיתוח בר-קיימא (פב"ק) בחברות ממשלתיות, 29.6.2009.



---

# עקרונות ומתודולוגיה

---

## עקרונות ומתודולוגיה

### פרק זה סוקר את העקרונות לגיבוש התכנית האסטרטגית ואת מבנה התהליך המומלץ ליצירת אסטרטגיה לפיתוח בר-קיימא בחברות.

#### ד. עקרונות של פיתוח בר-קיימא

הבסיס לבניית האסטרטגיה לפב"ק הוא ניתוח ההשפעה והתלות של הארגון בארבעה היבטים מרכזיים הדרושים לפעילותו - היבטים כלכליים, סביבתיים, חברתיים ואנושיים. כל ארגון מושפע מארבעה תחומים אלו ומשפיע עליהם במסגרת פעילותו לאורך שרשרת הערך של החברה (ראו איור 3. מסגרת קונספטואלית). היכולות והנכסים של הארגון בכל אחד מתחומים אלו הם בגדר הון צבור (capital) שמאפשר לארגון לפעול. תפיסת הקיימות מחייבת הגנה והשבחה של הון צבור זה על מרכיביו השונים על מנת להבטיח התנהלות בת-קיימא של הארגון בכל תחום ותחום<sup>4</sup>:

◀ **הון כלכלי** - נכסים מעשה ידי אדם הדרושים לפעילות הארגון, לרבות הון פיננסי, ציוד, נדל"ן, תשתיות, פטנטים ועוד. היבטים הנוגעים לתחום זה נכללים על פי רוב בדיווחים החשבונאיים הסטנדרטיים (IFRS). במסגרת תהליכי פב"ק יש לבחון יציבות לאורך זמן של המודל העסקי של הארגון, חוסנו של הארגון בפני זעזועים ומשברים כלכליים וכן הלאה.

◀ **הון סביבתי** - משאבי טבע הדרושים לפעילות הארגון ומושפעים ממנה, לרבות מחצבים, אנרגיה, מים, שירותי מערכות אקולוגיות שונות, שטחים פתוחים ועוד. במסגרת תהליכי פב"ק יש לבחון כיצד הארגון יכול לעשות שימוש מושכל במשאבי טבע, לייעל ולהפחית את השימוש בהם, לצמצם פגיעה בו ואף לתרום לשימורו; למשל, על-ידי הפחתה במקור והתייעלות בצריכת דלקים וחומרי גלם, שימוש יעיל בקרקע, הפחתת פליטה של מזהמים, מחזור פסולות וכן הלאה.

◀ **הון אנושי** - המיומנות, הידע, היכולות, הכישרונות והמחויבות של העובדים ותרומתם לקידום מטרות הארגון ולהתפתחותו. במסגרת פיתוח האסטרטגיה לפב"ק יש לבחון את תנאי ההעסקה של העובדים, המוטיבציה שלהם, פיתוח יכולותיהם המקצועיות, התרבות הארגונית וכן הלאה.

◀ **הון חברתי** - הקהילות, המוסדות והארגונים המשפיעים על הארגון ומושפעים ממנו וקשרי הגומלין בינם לבין הארגון, לרבות מערכת היחסים של הארגון עם ספקים, עם לקוחות ועם שותפים עסקיים, מיצוב הארגון בעיני הציבור, מערכת היחסים עם הרגולטור וכן הלאה.

היבטים אלו אינם בהכרח בעלי חשיבות ומשקל זהה בכל ארגון וארגון, ונדרש לתת בהם דגשים שונים בהתאם לאופי הארגון ולפעילותו. בטבלה 1 להלן מוצגות סוגיות מרכזיות המשויכות לתחומים השונים. ההשפעות על התחומים השונים הן דינמיות ולרוב מתאפיינות בתלות הדדית. לדוגמה, זיהום סביבתי הנגרם על-ידי הארגון עתיד לפגוע במיצוב הארגון מול קהילות שכנות ומול הרגולטור וכך בסופו של דבר לגרום לו גם נזק כלכלי.

<sup>4</sup> צורת הצגה זו של היבטי הקיימות השונים כמרכיבי הון מבוססת על עבודותיהם של הכלכלנים רוברט סולו, ג'ון הארטוויק והרמן דיילי.



## טבלה 1. היבטים מרכזיים של קיימות בניהול הארגון

| תחום          | היבטי קיימות מרכזיים   |
|---------------|--|
| <b>כלכלי</b>  | פיתוח עסקי ארוך טווח ויציבות עסקית בתרחישים לא צפויים<br>עמידות אל מול תנודתיות במחירים של חומרי גלם ואנרגיה<br>ניהול חשיפה לסיכונים מטבע, אשראי ומימון<br>תחזוקת ציוד, אמינות אספקה וניהול בלאי<br>ניהול השקעות אחראיות (RI) <sup>5</sup><br>הטמעת מערכת לניהול איכות (כגון ISO 9001)   |
| <b>סביבתי</b> | שימוש מושכל במשאבים ושימוש במשאבים מתחדשים (אנרגיה, מים, חומרי גלם)<br>זיהום אוויר<br>שינוי אקלים<br>טיפול בשפכים<br>צמצום דלף ופחת מים<br>פסולת מוצקה ומחזור<br>זיהומי קרקע (טיפול בזיהומים היסטוריים, מניעת זיהומים עתידיים)<br>פגיעה בשטחים פתוחים ובמגוון ביולוגי ושיקומם <sup>6</sup><br>ניהול חומרים מסוכנים (הפחתה במקור, מחזור וסילוק מוסדר)<br>מוכנות לתקלות ולאירועי חירום<br>הטמעת מערכות לניהול סביבתי ולניהול סיכונים סביבתיים (למשל, ISO 14001)<br>הטמעת ראייה של מחזור חיים מלא בפעילויות הארגון (life cycle assessment)<br>צמצום נסועה של עובדים<br>בנייה ירוקה (למשל, ת"י 5281) |
| <b>אנושי</b>  | מורל, סיפוק אישי ומוטיבציה של עובדים<br>תרבות ארגונית תומכת<br>הכשרה והדרכה של כוח אדם<br>מסלולי קריירה והתפתחות מקצועית בארגון<br>תנאי העסקה ופרישה הוגנים<br>בטיחות וגהות (למשל, על-ידי הטמעה של תקן OHSAS 18001)<br>תמריצים למנהלים<br>מערכת יחסים מול ועד העובדים  |
| <b>חברתי</b>  | ממשל תאגידי תקין וקוד אתי<br>ממשק מול רשויות ממשל ועמידה בדרישות רגולציה<br>ממשק ויחסי גומלין מול ספקים ושותפים עסקיים<br>מערכת יחסים עם לקוחות ומיצוב מותג<br>דיווח, שיתוף ושקיפות מול מחזיקי עניין<br>הטמעת מערכות לניהול אחריות חברתית (למשל, ת"י 10000, ISO 26000 ועוד)<br>קשר עם קהילות מקומיות   |

<sup>5</sup> למידע נוסף בנושא זה ראו: נגה לבציון נדן, הטמעת ניהול שיקולים סביבתיים בתהליך קבלת החלטות השקעה, יוני 2011

<sup>6</sup> למידע נוסף בנושא זה ראו: החברה להגנת הטבע, מגוון ביולוגי - העסק של כולנו: שיתוף פעולה בין עסקים לארגוני שמירת טבע לעתיד פורה בישראל, 2011.

כל רכיב בשרשרת הערך של החברה מחייב בחינה נפרדת בהתייחס להשפעתו על היבטי הקיימות השונים. אסטרטגיה לפב"ק תזהה את השפעות הארגון על ארבעת התחומים השונים, את התחליפיות ואת ההשפעות הצולבות ביניהם (trade-offs) ותגדיר כיצד פעילות פב"ק תצליח לשפר את תפקוד הארגון בכל תחום בהתייחסות למגמות ארוכות טווח. התכנית האסטרטגית לפב"ק תפרט את המצב הנוכחי בכל תחום ותחום, את דרישות הרגולציה החלות על החברה בהיבטים אלו, את קווי המדיניות, המטרות והיעדים לשיפור ותצביע על הפערים הקיימים בתחומים השונים ועל הצעדים הדרושים לגישור עליהם.

### איור 3. מסגרת קונספטואלית



### ה. מבנה התהליך האסטרטגי

פיתוח והטמעת פב"ק בארגון נעשית בתהליך רב-שלבי וארוך טווח על-פי מבנה מסוג תכנן-בצע-בדוק-שפר (plan-do-check-improve) המקובל בתקני ניהול רבים. זהו תהליך מעגלי של תכנון מלמעלה למטה. ראשית מגדירים את החזון ואת המדיניות הרצויה ואחר כך גוזרים ממנה מטרות, יעדים רצויים ותכניות עבודה מפורטות. לבסוף בוחנים את ההתקדמות בביצוע ואת ההטמעה ומבצעים התאמות נדרשות להשגת תהליך שיפור מתמשך. להלן סקירה של שלבי התהליך:

1. הנעת התהליך ומינוי גורם ממונה וצוות היגוי לפב"ק אשר ינהל את התהליך
2. קביעת המדיניות לפב"ק על בסיס מיפוי ראשוני של הסוגיות המרכזיות בדיאלוג עם מחזיקי עניין
3. הגדרת מטרות מרכזיות לתהליך ומדדי תוצאה
4. הערכה ותעדוף של חלופות לפעולה
5. קביעת יעדים למימוש

6. בניית תכנית עבודה מפורטת ותקציב

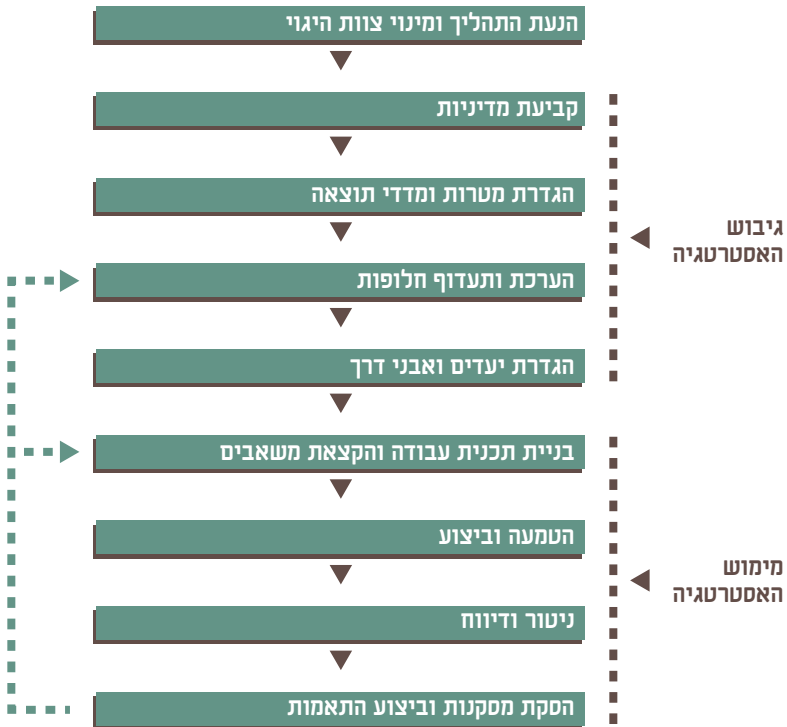
7. יישום והטמעה בפועל

8. ניטור ודיווח פנימי וחיצוני

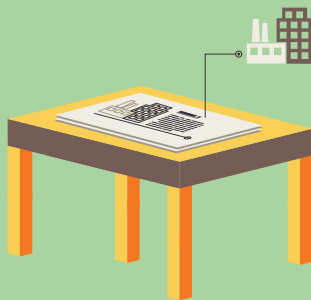
9. הסקת מסקנות תקופתית וביצוע התאמות בתכנית העבודה

מבנה תהליך זה מבטיח שיפור מתמשך לצורך הגשמת המטרות והיעדים שהוגדרו. עדכון של תכניות העבודה הפרטניות נעשה לעתים תדירות, ואחת לכמה שנים נדרש עדכון וניסוח מחדש של התכנית האסטרטגית כולה. הפרקים הבאים יפרטו את התהליכים ואת השיקולים השונים לאורך תהליך זה.

#### איור 4. מבנה התהליך







---

# הנעה וגיבוש האסטרטגיה

---

## הנעה וגיבוש האסטרטגיה

פרק זה סוקר את מבנה התהליך המומלץ להנעת תהליך העבודה וגיבוש האסטרטגיה לפיתוח בר-קיימא בארגון, ובכללו הנעת התהליך, מינוי גורם אחראי וצוות היגוי, שיתוף מחזיקי עניין, קביעת מדיניות לפב"ק, הגדרת מטרות לתהליך, הערכה ותעדוף של החלופות והגדרת יעדים ומדדים לביצועם.

איור 5. מבנה התהליך - הנעה וגיבוש האסטרטגיה



### 1. הנעה

כיוון שהתהליך של עיצוב והטמעת אסטרטגיה לפב"ק הנו רוחבי וחוצה ארגון, להצלחתו נדרשת רתימה של העובדים ומחזיקי העניין השונים בתוך הארגון ולעתים אף מחוצה לו כדי להשיג שילוב ידע ויכולות ארגוניות באופן מיטבי. עקב כך יש חשיבות רבה לשאלה כיצד יצהיר הארגון על ביצוע התהליך, מטרותיו והאמצעים להשגתם בפני העובדים ומחזיקי העניין וכיצד יתקשר עמם וישתף אותם. בחלק מן החברות הממשלתיות החל כבר תהליך לפיתוח בר-קיימא, ונקבעה מדיניות בנושא, ויש לבחון כיצד ניתן להמשיך תהליכים אלו באופן התואם את פעילות הארגון.

ראשית, אם לא נעשה קודם לכן, ברמת הדירקטוריון נדרש לקיים דיון לקביעת מסגרת התהליך, מינוי גורם אחראי וצוות היגוי אשר יובילו אותו, ונדרשת הקצאת משאבים לניהולו. שנית, רצוי לפרסם את כוונות הארגון, את זהות הגורמים המעורבים, את המבנה ואת לוח הזמנים המתוכנן של התהליך בתוך הארגון פנימה ולכלל מחזיקי העניין מחוצה לו כדי לאפשר הכרה והתייחסות למתווה זה. שלישית, יש לבצע מיפוי ראשוני לזיהוי הסוגיות המרכזיות לטיפול כדי להגדיר את ההיבטים לעיצוב התכנית האסטרטגית בהתאם לתחומים העיקריים שבהם לארגון יש השפעה על הסביבה ועל החברה והמשק

שלהם עם הפעילות העסקית. חשוב כי המדיניות של הארגון בתחום תוגדר על-ידי הדרג הבכיר כדי לתת מנדט ולגיטימציה לצוות ההיגוי להוביל את המהלך מול הגורמים השונים בארגון ומחוצה לו. ככל האפשר מומלץ בשלב זה לבצע הליך של היועצות או שיתוף בקבלת ההחלטות עם מחזיקי עניין שונים כדי לקבל כמה נקודות מבט על הסוגיות השונות כבר בשלבים מוקדמים של התהליך. הגברת המודעות לתהליך עשויה להתבצע באמצעות כנסים, השתלמויות או הכשרות ייעודיות לנושא וכמובן בערוצי התקשורת הרגילים בארגון.

## ז. מינוי בעלי תפקידים והקצאת משאבים

כיוון שתהליכים והיבטים ארגוניים רבים נדרשים "להיחשף" לטובת התהליך, יש חשיבות להקצאת משאבים מספקים לתהליך, ובראשם - הגדרת כוח האדם המוביל והמתאים לביצוע ולסנכרון הפעילות. נוסף על כך, יש להגדיר באופן ברור את המנדט של צוות ההיגוי, ובכלל זה הסמכויות, תחומי האחריות והאמצעים הארגוניים העומדים לרשותו.

מכיוון שלכל ארגון יש מבנה ארגוני שונה, לא ניתן להגדיר בעזרת "כלל אצבע" אחד ויחיד מיהם האנשים המתאימים לביצוע המשימה. עם זאת, נדרש לוודא כי ימולאו התנאים המפורטים להלן:

### מינוי ממונה לתהליך:

◀ הדירקטוריון נדרש למנות אחד מחברי ההנהלה כאחראי לתהליך הפב"ק בארגון על מנת לאפשר היכרות עם התהליכים הרוחביים בארגון באופן מקיף ועל מנת לתת משנה תוקף למרכזיות התהליך בארגון.

◀ על הממונה כראש התהליך להיות פנוי להקדיש את הזמן הנדרש למשימה נוסף על תפקידיו האחרים בהתאם לגודל הארגון.

◀ על הממונה כראש התהליך להיות בעל היכרות והבנה של תהליכי פיתוח בר-קיימא ותפקידם בפעילויות הארגון.

### מינוי צוות היגוי לתהליך:

◀ נדרש למנות צוות היגוי לתהליך אשר יקיים פגישות באופן תדיר ויוביל את גיווש התכנית האסטרטגית לפב"ק ואת הטמעתה בארגון.

◀ יש לשלב נציגים מכל מחלקה/תהליך/היבט ארגוני מרכזי בצוות ההיגוי מדרג בכיר יחסית ובעלי היכרות מעמיקה עם ההיבטים השונים של פעילות הענף הארגוני שהם מייצגים.

ייתכן שצוות ההיגוי יבחר להיעזר בשירותי ייעוץ חיצוני בעל מומחיות בתחום. הישענות על מומחיות של גורם חיצוני אפשרית, ויש לה יתרונות הנובעים מניסיון צבור רב בכמה ארגונים ואולי אף זמינות גבוהה יותר ללוות את התהליך. עם זאת, בחירה כזו אינה פותרת את צוות ההיגוי מאחריות לתהליך ממעורבות בו, שכן גורם חיצוני אינו מכיר את המורכבות הארגונית הפנימית ואינו יכול להניע מהלכים ללא גיבוי פנימי. על כן בכל מקרה הובלה ומעורבות פעילה של צוות ההיגוי חיוניות להצלחת התהליך.

## ח. תקשורת ודיאלוג עם מחזיקי עניין

מחזיקי עניין מוגדרים כגורמים שאינם נתונים בתחרות ישירה עם הארגון ועשויים להיות מושפעים במידה משמעותית מפעילות ישירה או עקיפה שלו או שהארגון עשוי להיות מושפע במידה משמעותית מפעילותם. מחזיקי עניין עשויים להיות גורמים המושקעים באופן כלשהו בארגון (עובדים, בעלי מניות, בעלי חוב, ספקים ועוד) או גורמים שנמצאים במערכת יחסים שוטפת כלשהי עם הארגון (לקוחות, ממשל, חברה אזורית, קהילות שכנות וכדומה).

### איור 6. מחזיקי עניין מרכזיים



● גורמים המושקעים בארגון

● גורמים עם ממשק לארגון



נקודת המבט של מחזיקי העניין היא ציר מרכזי בהטמעת פיתוח בר-קיימא בארגון, החל מתהליך של גיבוש האסטרטגיה תוך שיתוף נאות של מחזיקי העניין המרכזיים, דרך קביעת הסוגיות המרכזיות לטיפול במסגרת התכנית וכלה בדיווח תקופתי שקוף ורלוונטי עבור מחזיקי העניין. ייתכן כי חלק ממחזיקי העניין לא יהיו מסוגלים לתקשר או לקדם את האינטרסים שלהם באופן עצמאי, ואף על פי כן יש לכלול התייחסות מספקת לקבוצות כגון אלה ככל האפשר.

התקשורת עם קבוצות שונות של מחזיקי עניין עשויה להיות שונה בהתאם למאפיינים הייחודיים של כל קבוצה וקבוצה. תקשורת זו עשויה להתבצע במגוון דרכים - באמצעות דיאלוג ישיר במסגרת הפעילות השוטפת, בתהליך שיתוף ציבור ייעודי עם נציגי קבוצות של מחזיקי עניין, במסגרת סקר מייצג ובמגוון דרכים נוספות.

תהליכי תקשורת, שיתוף ודיאלוג עם מחזיקי עניין עשויים לשמש מרכיב מרכזי בבניית האסטרטגיה לפב"ק. תהליכים אלו עשויים לסייע לארגון להבין טוב יותר את נקודת המבט ואת הצרכים של מחזיקי העניין השונים ואף לסייע ביצירת שיתופי פעולה עמם. על מנת להבטיח איכות ושימושיות של תהליכים אלו לקבלת החלטות בהמשך חשוב לתעד אותם באופן שיטתי וסדור.<sup>7</sup>

## ט. מיפוי סוגיות מרכזיות וקביעת המדיניות

לשם הגדרת הסוגיות המרכזיות שבהן יתמקד התהליך על הדיקטוריון וההנהלה באמצעות צוות ההיגוי לסקור את ההשפעות של פעילות הארגון לאורך כל שרשרת הערך שלו בתהליך מיפוי ראשוני. סקירה זו צריכה להיעשות, ככל האפשר, מתוך פרספקטיבה מרחיבה אשר אינה נעצרת בשערי החברה, אלא בוחנת גם את השפעת פעילות הארגון במורד ובמעלה הזרם - החל מהספקים וכלה בלקוחות הקצה ולאורך כל מחזור החיים של המוצרים או השירותים שאותם הוא מספק. יש לזהות את כלל הדרישות הרגולטוריות החלות על הארגון, אשר יהיו נקודת פתיחה ליוזמות הוולונטריות של הארגון, שהן מעבר לדרישות החוק (beyond compliance). אם כבר קיימות בארגון יוזמות בתחומי האחריות התאגידית או פיתוח בר-קיימא, יש לסקור אותן על מנת להבטיח כי המדיניות לפב"ק מתקבלת תוך הכרת המצב הקיים בארגון בתחום. כמו כן מומלץ לערוך השוואה בין-לאומיות לארגונים דומים בעולם העוסקים בפעילות פב"ק.

יש לזהות מה הם הנושאים שבהם קיימת השפעה שלילית משמעותית או קיים פוטנציאל להשפעה חיובית גדולה יחסית על היבטי הקיימות השונים - כלכלי, סביבתי, אנושי וחברתי. רצוי לזהות כחמישה עד עשרה נושאי ליבה בפעילות הארגון בעלי השפעה משמעותית אשר בהם תתמקד התכנית לפב"ק.

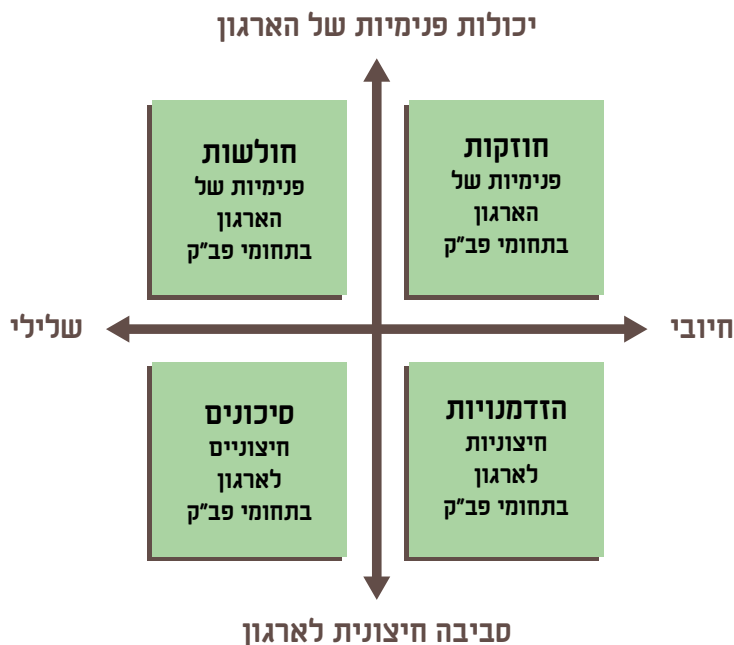
לשם מיפוי הסוגיות ניתן להיעזר בנייתו SWOT הבוחן את החוזקות, החולשות, ההזדמנויות והאיומים הנשקפים לארגון בכל אחד התחומים המרכזיים בפרספקטיבה של פב"ק וגזור מהם דגשים לאסטרטגיית הארגון. באופן זה יתבצע מיפוי רב-ממדי המשקף את יכולות הארגון ואת הממשק שלו עם העולם החיצוני בכל תחום ותחום (ראו איור 7. ניתוח SWOT של היבטי ההון השונים בארגון).

<sup>7</sup> למידע נוסף על ביצוע תהליכי תקשורת ושיתוף עם מחזיקי עניין מומלץ לעיין במקורות האלה:

> Accountability, The AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES), 2011.

> ISO 14063:2006 Environmental management - Environmental communication - Guidelines and examples.

## איור 7. ניתוח SWOT של היבטי ההון השונים בארגון



על בסיס מיפוי ראשוני זה של הסוגיות המרכזיות שעל הפרק והמלצות צוות ההיגוי וההנהלה יוכל הדירקטוריון לקבוע קווי מדיניות ברורים לפב"ק במסגרת מסמך מדיניות הצהרתי אשר עליו תתבסס התכנית האסטרטגית. בשלב זה עדיין אין צורך בהגדרה של מטרות פרטניות או יעדים כמותיים. מומלץ כי מסמך המדיניות יעמוד בקריטריונים האלה:

**1. הגדרת עקרונות וערכים** - הצהרה ברורה לגבי החזון, העקרונות והערכים המנחים את הארגון בתהליך הפב"ק בו והמחויבות כלפיהם;

**2. מהותיות** - הסוגיות במסמך המדיניות צריכות לשקף את ההשפעות המרכזיות של הארגון בתחומים השונים ולהיות רלוונטיות לקבלת החלטות בליבת הפעילות של הארגון באופן מובחן מהמצב הקיים;

**3. איזון ושלמות** - על מסמך המדיניות לשקף את כלל הנושאים המרכזיים הנוגעים לפב"ק בארגון מבלי להחסיר סוגיות מהותיות הנוגעות לארגון או למחזיקי העניין השונים ולאזן באופן נאות בין הסוגיות השונות תוך מתן דגש ופרופורציה מתאימה לכל סוגיה בהתאם למידת חשיבותה;

**4. שקיפות ונגישות** - מסמך המדיניות נועד במהותו להיות מופץ ומוטמע בכל דרגי הארגון ופתוח להתייחסות של מחזיקי העניין והציבור.

## דוגמה: גיבוש עקרונות למדיניות סביבתית בחברת החשמל

טיפול בהיבטי איכות הסביבה הנוגעים לפעילות חברת החשמל כבר החל בסוף שנות השישים של המאה הקודמת. בתחילת שנות התשעים הוקמה ועדת משנה לנושא איכות הסביבה בדירקטוריון, ובשנת 2000 הוקמה ועדת הנהלה לנושא איכות הסביבה בראשות המשנה למנכ"ל. החברה גיבשה עיקרי מדיניות בנושא איכות סביבה, והיא מעדכנת אותם אחת לכמה שנים. להלן עיקרי המדיניות:

- א.** שילוב שיקולים סביבתיים בכל תחומי פעילותה ובכלל זה בתהליכי קבלת החלטות
- ב.** תכנון ותפעול המתקנים תוך הקפדה על הפחתה מתמשכת של ההשפעות הסביבתיות בהתחשב בעקרונות הפיתוח המקיים, תוך אימוץ הטכנולוגיות המוכחות הכלכליות הטובות ביותר
- ג.** אימוץ אמות מידה סביבתיות מתקדמות מוכחות, גם בהיעדר חוקים ותקנות
- ד.** שימוש מושכל בחומרי גלם ובמשאבי טבע: קרקע, אויר, מים ודלקים
- ה.** צמצום ומחזור פסולת ותוצרי לוואי
- ו.** שילוב שיקולים נופיים, מרחביים וסביבתיים בתכנון מתקנים חדשים ובתחזוקה של מתקנים קיימים
- ז.** קיום דו-שיח פתוח ושקוף עם הציבור בכל הנוגע לתכניות שיש להן השלכות סביבתיות
- ח.** צמצום פליטת גזי חממה, ברוח האמנות הבינלאומיות להן שותפה מדינת ישראל על ידי הגדלת נצילות תחנות כוח, הרחבת השימוש בדלקים ובמקורות אנרגיה ידידותיים לסביבה ועידוד החיסכון בחשמל
- ט.** פעילות משותפת עם גורמים סביבתיים, ממלכתיים ובינלאומיים, לרבות השתתפות במחקרים סביבתיים, בפיתוח ובייזום טכנולוגיות מתקדמות
- י.** הטמעת ערכי סביבה בתרבות הארגונית, הגברת המודעות והמחויבות הסביבתית של עובדי החברה ושילוב נושאי סביבה בפעילותה בקהילה

## י. קביעת מטרות ומדדי תוצאה

בהסתמך על המדיניות שהגדיר הדירקטוריון בשלבים הקודמים, יבצע צוות ההיגוי מיופי עומק של פעילות הארגון על מנת להגדיר מטרות למימוש בכל תחום ותחום אשר תואמות את רוח המדיניות. הגדרת המטרות נועדה להציג באופן ברור כיוון רצוי שאליו חותר הארגון בהיבט מרכזי של פעילותו. בהתבסס על מטרות אלו יוגדרו מדדי תוצאה אשר יאפשרו לבחון התקדמות במימושו.

בראש ובראשונה יתבצע מיפוי עומק של פעילות הארגון אשר יבחן בצורה שיטתית את רכיבי שרשרת הערך השונים של הארגון או את הפונקציות המרכזיות בו בהתייחס לקווי המדיניות שהוגדרו. באופן זה יאותרו היבטים הרלוונטיים לאורך כל מרכיבי הפעילות בארגון אשר יש לטפל בהם כדי לממש את המדיניות שהוגדרה, ומהם ייגזרו המטרות (ראו לדוגמה איור 8. דוגמאות להיבטי פב"ק לאורך שרשרת הערך של ארגון). רצוי להגדיר עבור כל סוגיה שסומנה כמרכזית במסגרת קווי המדיניות לפב"ק לפחות מטרה אחת לשיפור אשר תאפשר התקדמות בתחום.

### איור 8. דוגמאות להיבטי פב"ק לאורך שרשרת הערך של ארגון



כך, למשל, אם על-פי המדיניות שהוגדרה הארגון יפעל כדי להפחית את ניצול משאבי הטבע בפעילותו, ניתן לאחר ניתוח של רכיבי שרשרת הערך השונים לזהות שההשפעה המרכזית של הארגון בהיבט זה היא צריכת אנרגיה בתהליכי הפקת חומרי הגלם, ההובלה והייצור, ועל כן יש להגדיר כמטרה ייעול השימוש באנרגיה בשלבים אלו. יש לבחון מה הם המרכיבים הדומיננטיים בצריכת האנרגיה של הארגון (למשל, צריכת דלקים בהובלה, צריכת חשמל בייצור, השלכת חומרי גלם עתירי אנרגיה כגון אלומיניום בסוף חיי המוצר וכן הלאה). כיצד מתפקד הארגון בהשוואה לארגונים דומים או מתחרים (צריכת האנרגיה ליחידת תוצר, תמהיל דלקים, הטמעת טכנולוגיות וכן הלאה). ומהן המטרות המעשיות שיש לקבוע לשינוי בפעילות הארגון לאור הנתונים הללו.

כאמור, אין מסגרת גנרית לחלוטין לתהליך זה, והמטרות בכל ארגון וארגון יהיו בעלות דגשים ומאפיינים שונים בהתאם לאופי ולפרופיל של כל ארגון. חברה בתחום התשתיות תשים דגש רב יותר בהשפעותיה הסביבתיות, בעוד חברה בתחום השירותים החברתיים תתמקד ביחסי הגומלין שלה עם הקהילות שאותן היא משרתת.

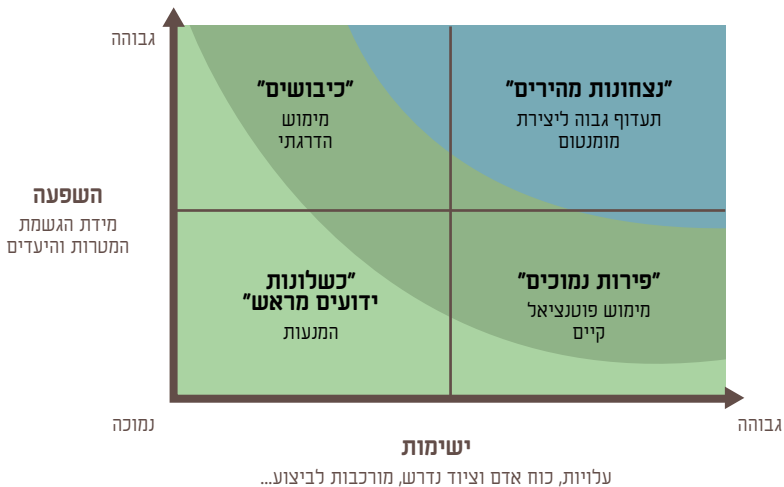
לאחר הגדרת המטרות יש להגדיר מדדי תוצאה ברורים ובני מדידה להערכת ההתקדמות אל עבר המטרה, אשר מהם גם ייגזרו היעדים בשלב מאוחר יותר. רצוי כי מדדי התוצאה יתייחסו לתוצאה הסופית הרצויה ולא לשלבי ביניים, לתפוקות או לתשומות בתהליך. (למשל, אם המטרה היא צמצום צריכת האנרגיה בחברה,

מדד תוצאה מתאים עשוי להיות צריכת האנרגיה הכוללת של החברה במגהוואט-שעה. זאת לעומת מדד הבוחן את ההוצאה על רכישת ציוד לחיסכון באנרגיה הבוחן תשומות ולא תוצאות). בנספח ג' למדריך זה מובאות דוגמאות אפשריות להמחשת מטרות ומדדי תוצאה בכל תחום ותחום.

## יא. תעדוף החלופות

לאחר הגדרת המטרות הרצויות ומדדי התוצאה המבטאים אותן יש לבצע סקירה של האפשרויות המרכזיות להגשמתן. זיהוי החלופות יתבסס על הערכות מקצועיות בתחום ועל בחינה של התנהלות מיטבית או חדשנית בארגונים דומים. לשם תעדוף החלופות יש לאפיין את הישומות של כל חלופה ואת מידת ההשפעה הצפויה שלה, כפי שיוסבר לעיל (ראו אזור 9. מטריצת תעדוף החלופות).

### אזור 9. מטריצת תעדוף החלופות



לשם יצירת מומנטום לתהליך יש לתעדף מהלכים שהנם בגדר "ניצחונות מהירים", בעלי ישימות והשפעה גבוהות. כמו כן יש למצות את הפוטנציאל המצוי ב"פירות נמוכים", מהלכים פשוטים בעלי השפעה קטנה יחסית, ולגבש תכנית הדרגתית למימוש "כיבושים" - מהלכים מורכבים אך בעלי פוטנציאל גבוה. למען השגת כל אלו יש לבצע שלוש פעולות מנחות:

1. גיבוש רשימת חלופות להגשמת יעדי התכנית
2. תעדוף של מהלכים פוטנציאליים - על-פי שני עקרונות מנחים:
  - < רמת הישימות של המהלך (עלויות, כוח אדם וציוד נדרש, מורכבות לביצוע)
  - < מידת ההשפעה של המהלך כאמצעי יעיל להגשמת המטרות שהוגדרו
3. סיווג החלופות לקטגוריות פעולה (ניצחונות מהירים, כיבושים, פירות נמוכים, כישלונות ידועים מראש)

באופן כללי רצוי לזהות "נקודות מינוף" שבהן שינוי קטן יחסית בהיבט אחד של פעילות הארגון עשוי להוביל לשינוי גדול בכלל המערכת. על פי רוב שינוי בפרדיגמות בסיסיות ובליבת המודל העסקי יצליח להביא לשינוי רב יותר משינויים אינקרמנטליים (תוספתיים) בשולי הפעילות הארגונית, אולם שינוי מסוג זה גם עשוי להיות מורכב יותר ליישום.<sup>8</sup>

כך, למשל, כדי לקדם התייעלות אנרגטית ייבחנו מה הם המנופים האפשריים לשינוי בתחום (בידוד משופר, החלפת דלקים, קו-גנרציה, ייעול ההולכה, ניהול ציי רכב ועוד). תתבצע הערכה של מידת הישימות של כל חלופה מבחינת עלויות, מורכבות ארגונית, עקומת למידה נדרשת וכן הלאה. במקביל תתבצע הערכה של מידת ההשפעה והתרומה של כל חלופה להגשמת המטרות שהוגדרו. השקלול של מידת הישימות והיקף ההשפעה יקבע את תעודף החלופה בתכנית האסטרטגית.

נוסף על כך, רצוי לבחון אם קיימות השפעות צולבות לא רצויות (trade-offs) בין היבטים שונים המחייבות התאמות נוספות בביצוע החלופות (למשל, אי-התאמה של נוהלי עבודה קודמים לשימוש באמצעי חדש להתייעלות אנרגטית מחייבת ביצוע של הכשרות מקצועיות בתחום לשם מימוש החלופה).

## יב. קביעת יעדים ואבני דרך

כנגזרת מהמטרות וממדדי התוצאה שהוגדרו ולאחר תעודף החלופות לפעולה ניתן לגזור יעדים בני השגה להגשמה בכל תחום ותחום. ככל האפשר רצוי להגדיר יעדי ביצוע כמותיים להתקדמות לאורך אבני דרך מרכזיות בתהליך (למשל, 10% התייעלות אנרגטית בשנה הראשונה ליישום, 15% התייעלות בשנה השנייה ו-20% בשנה השלישית). יעדים אלו יהיו הבסיס לדיווח התקופתי של החברות, כפי שיוסבר בהרחבה בהמשך.

היעדים יוגדרו על בסיס תעודף החלופות. פעילות שהוגדרה כ"ניצחון מהיר", תתבטא כהתקדמות גדולה בממד התוצאה בשלב מוקדם בתהליך, בעוד פעילות שהוגדרה כ"כיבוש", תתבטא בהצבת יעד דומה רק להתקדמות בשלב מאוחר יותר. פעילויות שזוהו כ"פירוט נמוכים", יתבטאו כהתקדמות קטנה בממד התוצאה בשלבים ראשוניים או בשלבי הביניים.

סיכום כולל של המדיניות לפיתוח בר-קיימא, המטרות שהוגדרו, זיהוי ותעודף החלופות למימושן והיעדים השונים הם ליבת מסמך התכנית האסטרטגית לפיתוח בר-קיימא. יש להביא את התכנית האסטרטגית ואת היעדים שהוגדרו לאישור הדירקטוריון על מנת להבטיח הלימה עם המדיניות שנקבעה בראשית התהליך ולתת להם משנה תוקף. בהמשך התהליך תכנית אסטרטגית זו תהווה את הבסיס לגיבוש תכנית פעולה פרטנית והטמעתה, כפי שיוסבר בהרחבה בפרק הבא.

<sup>8</sup> להרחבה נוספת בנוגע לגישת נקודות המינוף ראו:

Donella Meadows, Leverage Points - Places to Intervene in a System, The Sustainability Institute, 1999.



---

# מאסטרטגיה למימוש

---

## מאסטרטגיה למימוש

פרק זה סוקר את שלבי ההטמעה של התכנית האסטרטגית - מתרגומה לתכנית עבודה מפורטת ועד לליווי הביצוע של רכיביה השונים, מדידת ההתקדמות וביצוע התאמות בהתאם לנדרש.

איור 10. מבנה התהליך - מאסטרטגיה למימוש



### ג. הכנת תכנית עבודה

לאחר השלמת תכנית אסטרטגית הכוללת את מדיניות החברה, מטרות מוגדרות, מדדי תוצאה, חלופות פעולה ויעדים למימוש ניתן לפרוט את חלופות הפעולה הנבחרות לתכנית עבודה מפורטת. האתגר בשלב זה הנו כיצד לתרגם את האסטרטגיה למרכיב המוטמע בקבלת החלטות בארגון; כיצד לוודא כי כל החלטה ניהולית, בכל דרג, מתקבלת לאור המדיניות והתכנית האסטרטגית, אינה פוגמת בה, אינה נוגדת אותה ותורמת ליישומה.

האחריות לגיבוש ולהוצאה לפועל של תכניות העבודה הפרטניות תחולק בין צוותי עבודה בארגון באופן התואם את התחומים המקצועיים השונים של מרכיבי התכניות, ההיררכיה והמבנה הארגוני. כך, למשל, גיבוש תכנית עבודה למהלך המערב את יחידות השיווק והתפעול בחברה יתבצע על-ידי צוות המשלב אנשי מקצוע בעלי סמכות לקבל החלטות משתי יחידות אלו. צוות ההיגוי לפב"ק יפקח על תהליך הגיבוש של תכניות העבודה בצוותי העבודה השונים וילווה אותו תוך קביעת לוחות זמנים קצובים להכנתן.

תכניות העבודה יתבססו על החלופות הנבחרות על-פי קטגוריית התעדוף שהוגדרה להם (ניצחונות מהירים, פירות נמוכים וכיבושים הדרגתיים), היעדים ולוחות הזמנים שנקבעו בתכנית האסטרטגית. על כן מומלץ לקבוע נוהל על פיו כל חריגה מהמתווה שנקבע בתכנית האסטרטגית ייעשה תוך עדכון ואישור של צוות ההיגוי לפב"ק ולפי הצורך גם של הדירקטוריון.

תכניות העבודה יכללו משימות פרטניות לביצוע לרבות לוחות זמנים למימוש כל רכיב (גאנט), אבני דרך להערכת ההתקדמות, משאבים ארגוניים נדרשים (ובכללם תקציב וכוח אדם) וגורמים אחראיים ושותפים. כמו כן מדדי התוצאה להערכת ההתקדמות של ביצוע תכניות העבודה יתבססו ככל האפשר על מדדי התוצאה שנקבעו בתכנית האסטרטגית.



## איור 11. דוגמה למרכיבי תכנית העבודה ביחס לתכנית האסטרטגית

| תכנית עבודה          |  |   | תכנית אסטרטגית |   |                |                          |
|----------------------|--|---|----------------|---|----------------|--------------------------|
| משאבים ותקציב        | ל"ז  | פעולות  | אחראי          | יעד   | מטרה           | מדיניות                  |
| 5% תוספת לתקציב הרכש | 1. הטמעה עד 1.1.2016 (השגת) 25% רכש (ירוק)<br>2. הטמעה עד 1.1.2017 (השגת) 50% רכש (ירוק) | 1. דרישת דיווח סביבתי מספיקי חומרי גלם וציוד<br>2. דרישת עמידה בתו תקן ירוק מספיקים מרכזיים | מנהל רכש       | 50% מכלל הרכש יהיה ידידותי לסביבה עד 1.1.2017 | קידום רכש ירוק | הרחבת האחראיות על הספקים |

### ד. הטמעה וביצוע

התהליך של מימוש התכנית האסטרטגית לפב"ק, כפי שהיא באה לידי ביטוי בתכניות העבודה השונות, מתבצע בחמש רמות שונות - רמת "רצפת המפעל", רמת צוותי העבודה, רמת צוות ההיגוי ורמת הנהלה והדירקטוריון. תיאום וסנכרון בין חמש הרמות יאפשרו הטמעה מלאה של התכנית האסטרטגית תוך מתן תשומת הלב הנדרשת לפרטיה מצד אחד ותכלול רוחבי של יישומה לאורך כלל הארגון מצד אחר.

בכל רמה של הטמעת התכנית קיימים דגשים ונוהלי עבודה שוטפים שונים כמפורט להלן:

**1. דירקטוריון** - הדירקטוריון אחראי להנחיית הנהלה ולפיקוח ומעקב כולל אחר התהליך של יצירה והטמעת אסטרטגיה לפב"ק בחברה. במסגרת זו הדירקטוריון אחראי לאישור המדיניות והאסטרטגיה לפב"ק. נוסף על כך, מדי שנה, במועד שייקבע על-ידי רשות החברות הממשלתיות, הדירקטוריון אחראי להעברת הדיווח על התקדמות התכנית.

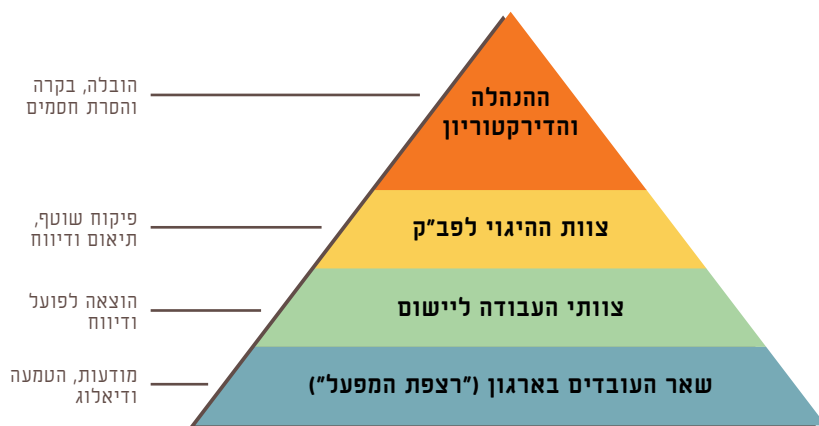
**2. הנהלה** - להנהלת החברה תפקיד בהטמעת התכנית כרכיב מרכזי בחזון ובסדר היום של הארגון ומתן לגיטימציה וגיבוי מול כל הדרגים והפונקציות בארגון. הנהלת החברה אחראית להובלת התהליך ובקרתו על בסיס תקופתי (רבעוני או אחר) ודיווח לדירקטוריון בהתאם לצורך. כמו כן להנהלה יש הסמכות ועליה מוטלת האחריות לסייע בהסרת חסמים ליישום התכנית ובפתרון סוגיות העולות במהלך ההוצאה לפועל של תכניות העבודה ככל שנדרש.

**3. צוות ההיגוי** - צוות ההיגוי לפב"ק יפקח על ההתקדמות של צוותי העבודה השונים באופן שוטף תוך תכלול ותיאום בין כלל הפעילויות ודיווח להנהלה ולדירקטוריון על-פי הנדרש. צוות ההיגוי גם יבחן את הצורך בביצוע התאמות בתכניות העבודה בהתאם להתקדמות אל עבר היעדים שנקבעו.

4. **צוותי העבודה** - הניהול הפרטני והביצוע בפועל של מרכיבי התכנית, על-פי תכניות העבודה הפרטניות, ייעשה על-ידי צוותי העבודה השונים על-פי חלוקת האחריות שהוגדרה בתכניות. הביצוע ייעשה תוך דיווח שוטף לצוות ההיגוי על ההתקדמות וההגעה לאבני הדרך שנקבעו בתכניות העבודה.

5. **"רצפת המפעל"** - כדי להטמיע את גישת הקיימות ואת המדיניות והאסטרטגיה לפב"ק בארגון יש לייצר מודעות ולתקשר נושאים אלו בכל דרגי ההיררכיה הארגונית, החל מהעובדים הזוטרים, גם אם אינם מעורבים ישירות בתהליך. לשם כך מומלץ לקיים הדרכות לגבי הרכיבים הבסיסיים של המדיניות לפב"ק בארגון והמטרות והנהלים המרכזיים שנקבעו לשם מימושה. רצוי לקיים דיאלוג מתמשך עם העובדים בנושאים אלו לשם הטמעה אפקטיבית של הנושא וקבלת משותף מן העובדים עצמם ולא להסתפק בהדרכה חד-פעמית או חד-כיוונית.

#### איור 12. דרגי ההטמעה והיישום בארגון



#### טו. ניטור ודיווח

ניטור ודיווח הם חלק אינטגרלי מתהליך הביצוע והטמעת התכנית האסטרטגית לפב"ק. על כן, כפי שפורט בפרק הקודם, חלק בלתי נפרד בתהליך גיבוש אסטרטגיית הפב"ק הנו הגדרת מדדי תוצאה ויעדים ברורים למימוש לצורך בקרה. לשם כך נדרש להקים מערכות ניטור ואיסוף נתונים למעקב אחר מדדי התוצאה. הליך הניטור והדיווח דורש משאבים מסוימים מהארגון, ויש להיערך להקצות את האמצעים הנדרשים כחלק מתכניות העבודה לפב"ק.

דיווח פומבי ושקוף בנוגע ליוזמות הפב"ק בארגון עשוי אף לתרום לאסטרטגיה השיווקית ולחיזוק התדמית של הארגון בעיני הציבור והלקוחות. עם זאת, חשוב לזכור כי הדיווח הוא קודם כול אמצעי לניהול היישום של התכנית האסטרטגית והמטרות שהוגדרו על-ידי הדירקטוריון, ועל כן **אין להפוך את תהליך הדיווח למטרה בפני עצמה**, ואין צורך במדידה של מדדים שאינם רלוונטיים למימוש התכנית האסטרטגית שנקבעה.

רצוי שהדיווח ייעשה על-פי כללים מקובלים לדיווח על אחריות תאגידית, כגון היבטים מסוימים של מסגרות הדיווח של GRI<sup>9</sup> או UNGC<sup>10</sup>, בהתאם לעקרון השורה התחתונה המשולשת (triple bottom line) הכולל היבטים כלכליים, חברתיים וסביבתיים ובהתאם להנחיות רשות החברות הממשלתיות. מטרת הדיווח היא כפולה - היא נועדה הן לתמיכה בבקרה פנימית והן לשקיפות כלפי חוץ. נוסף על כך, יש לשקול לכלול בדיווחים אלו גם דיווחים של ספקים מרכזיים של הארגון, ככל שמתאפשר. לשם בנייה נכונה של מסגרת הדיווח מומלץ להבחין בין כמה סוגי דיווחים:

**1. דיווח פנימי** - מטרתו לספק יכולת בקרה עצמית לארגון באמצעות ניטור שוטף, סיכום התהליך השנתי וביצוע השוואות תקופתיות של מדדי התוצאה שנבחרו בין יחידות הארגון וביחס לארגונים דומים אחרים. הדיווח מאפשר לדירקטורים ולהנהלה לעקוב אחר העשייה בתחום וכן מבטיח גיבוי למהלכים השונים. לצורך כך יש לשלב בתכנית האסטרטגית ובתכניות העבודה מדדי תוצאה ויעדים ברורים, ניתנים לכימות ומדידה ככל הניתן, אשר ישקפו את מידת ההתקדמות אל עבר המטרות שנקבעו.

מדדים אלו ישמשו את צוותי העבודה בבקרה אחר יישום תכניות העבודה הפרטניות באופן שוטף וישמשו את צוות ההיגוי והנהלה במעקב אחר התקדמות התכנית האסטרטגית כולה. על כן הם הכרחיים לניהול מוצלח של הטמעת התכנית האסטרטגית, והדיווח הנו אבן דרך תקופתית בתהליך הטמעה של התכנית האסטרטגית. רצוי לשלב מדדים אלו במערכת הניהול היומיומי השוטף הקיימת בארגון (ראו נספח ג).

**2. דיווח חיצוני** - מטרתו לספק דיווח למחזיקי העניין של הארגון ובראשם רשות החברות הממשלתיות כזרוע של הממשלה לביצוע החלטתה להנהיג פיתוח בר-קיימא בחברות. כאמור, בהתאם לחוזר של מנהל רשות החברות הממשלתיות מיום 29 ביוני 2009 החברות הממשלתיות חייבות בדיווח תקופתי לרשות החברות הממשלתיות. נוסף על העברת התכנית האסטרטגית לפב"ק עצמה, מדי שנה ידווחו החברות הממשלתיות לרשות על התקדמותן במימוש התכנית האסטרטגית לפב"ק. דיווח זה יכלול רקע על הארגון והשפעותיו בכל הנוגע להיבטים הרלוונטיים לפב"ק, מדיניות הפב"ק בארגון, תיאור האסטרטגיה לפב"ק, תיאור מידת ההתקדמות בהגשמת האסטרטגיה ופערים קיימים להשלמה, לרבות סקירה של מדדי תוצאה כמותיים המשקפים התקדמות זו. תמצית של עיקרי הדו"ח תוגש לרשות החברות בטופס דיווח בעל מבנה קבוע (ראו נספח ב' - טופס דיווח). בדיווח זה רצוי להציג חסמים רגולטוריים או סתירות ברגולציה המקשות על החברה בהגשמת יעדי התכנית כדי להתריע בפני הרשות על חסמים משפטיים או אחרים הדורשים טיפול.

זאת ועוד, מלבד מקרים חריגים בשם עקרון השקיפות יש לספק דיווח לציבור הרחב ומול מחזיקי עניין נוספים בארגון ומחוצה לו. כפי שמובא בחוזר רשות החברות הממשלתיות, במסגרת תפיסה כוללת של שיפור השקיפות יש בכוננת רשות החברות לפרסם את התכניות האסטרטגיות לפב"ק ואת דיווחי החברות. אם חברה מסוימת תבקש שלא לפרסם את התכנית בכללותה או חלקים מסוימים ממנה, יציין זאת דירקטוריון החברה בעת הגשת התכנית לרשות.

<sup>9</sup> כללי דיווח שנוסחו על-ידי ארגון Global Reporting Initiative, ארגון בין-לאומי הפועל בחסות האו"ם ועוסק בניסוח כללי דיווח על אודות ביצועים חברתיים-סביבתיים וכלכליים של ארגונים.

<sup>10</sup> כללי דיווח שהוגדרו על-ידי יוזמת Global Compact של האו"ם.

מומלץ לשקול להשתתף במסגרות מוכרות נוספות לדיווח בנושאי פב"ק בארץ ובעולם (לדוגמה, דירוג מעלה, המערך לדיווח גזי חממה, GRI, CDP, UN Global Compact ועוד).

**3. דיווח של ספקים ושותפים עסקיים** - האחריות של הארגון כלפי התנהלות הספקים והשותפים העסקיים שלו היא חלק בלתי נפרד מתהליך הפב"ק, במיוחד במגזרים שבמסגרת פעולתם נעשה שימוש רב במיקור חוץ. על הארגון לעודד ואף לחייב את ספקיו, ככל האפשר, לקיים את העקרונות שהוא עצמו מחויב להם. לשם כך על הארגון להכיר ולהבין את ההשפעות המהותיות של ספקיו באמצעות דיווח שוטף מצדם, ככל הניתן, מבלי ליצור נטל כבד מדי. המידע מהספקים צריך להיות מדויק וניתן לאימות, ועליו להיאסף במתכונת אחידה התואמת את מדדי התוצאה של הארגון שתאפשר ביצוע השוואות, סיכום וסקימה של המידע ושילובו בתוך מערכות התייעוד והדיווח של הארגון.

### דוגמה: דיווח חיצוני בחברה לשירותי איכות סביבה

החברה לשירותי איכות סביבה פועלת בכמה דרכים כדי לשתף את מחזיקי העניין השונים שלה ולדווח להם בנוגע לביצועיה ומאמציה לפיתוח בר-קיימא. מאז שנת 2000 מפעילה החברה פורום ציבורי לשיתוף מחזיקי עניין וליצירת פרויקטים משותפים עם הקהילה. בשנת 2005 פרסמה החברה לראשונה דו"ח אחריות תאגידית. בשנת 2010 הייתה החברה לשירותי איכות סביבה לחברה הממשלתית הראשונה שפרסמה דו"ח אחריות תאגידית על-פי כללי ה-GRI הבין-לאומיים.

דו"חות אלו כוללים הצגה מפורטת של מידע איכותי וכמותי על היבטים של איכות סביבה, פיתוח ההון אנושי בחברה, איכות השירות ללקוחות, קשרים עם ספקים, אבטחת איכות וקשרים עם הקהילה. עבור כל נושא ניתנת סקירה של המצב הקיים בחברה, לרבות נושאים לשיפור וצעדים אשר נקטה החברה בתחום.

החברה כללה בדיווחיה אף "דפי עדות" של מחזיקי עניין שונים מקרב החברה האזרחית, לקוחות החברה וקהילות שכנות, ובהם עמותת אדם טבע ודין, עמותת נגב בר-קיימא, מכון ויצמן למדע ובית הספר שגב שלום א'. הדו"ח הועבר למחזיקי העניין השונים שאותרו על-ידי החברה ואף פורסם באתר האינטרנט שלה.

### טז. הסקת מסקנות וביצוע תיקונים

מדי תקופה ולפחות כל שנה עם השלמת הדיווח נדרש לשוב ולבחון את התכנית בראייה כוללת ולעשות התאמות הנדרשות בה. תהליך ההיזון החוזר הנו קריטי ליצירת למידה ארגונית המאפשרת שיפור מתמיד בעיצוב והטמעת האסטרטגיה לפיתוח בר-קיימא בארגון. יש לבדוק את ההתקדמות בהטמעת התכנית האסטרטגית, ובכלל זה ההגעה לאבני הדרך והגשמת היעדים, פערים להשלמה, אתגרים בלתי צפויים ביישום ושינויים בסביבה החיצונית אשר עשויים להשפיע על המשך קידום התכנית.

כיוון שהתכנית האסטרטגית לפב"ק מיועדת לשמש את הארגון למשך תקופה של שנים אחדות, ככלל מומלץ לא לבצע שינויים תכופים בתכנית האסטרטגית עצמה וביעדים שהוגדרו מראש, אלא אך ורק בתכניות העבודה הפרטניות עצמן על מנת למנוע שחיקה וזחלת ביעדים ולהבטיח מחויבות ארוכת טווח למתווה התכנית האסטרטגית.

אם מתקיים תהליך שיתוף ודיווח למחזיקי עניין, מומלץ לקבל משובים והתייחסות מהגופים ומהגורמים אשר השתתפו בתהליך זה לגבי תפיסתם את הביצוע בפועל של התכנית לפב"ק על מנת לקבל תמונת מצב רחבה ככל הניתן הכוללת כמה נקודות מבט אשר ייתכן שאינן מקבלות ביטוי בקרב חברי ועדת ההיגוי, חברי ההנהלה או הדירקטוריון.

נוסף על כך, בשלב זה יש לקיים תהליכי חשיבה מסכמים של צוות ההיגוי וההנהלה. במסגרתם יש לבחון את מידת ההצלחה של הטמעת האסטרטגיה בהתאם למדדי התוצאה וליעדים שנקבעו ואת השפעות העונות של הטמעת התכנית על הארגון בהיבטים נוספים, כגון השפעה על מכירות, שביעות רצון לקוחות, מוטיבציה של עובדים וכן הלאה.

הנקודות המרכזיות שיש לבחון במסגרת התהליך התקופתי של הערכת ההתקדמות:

1. האם הפעילות נעשתה ברוח המדיניות לפב"ק שנקבעה ובאיזו מידה הושגו מטרות התהליך?
2. באיזו מידה מומשו היעדים שנקבעו? מה היו הקשיים ביישום וכיצד ניתן להתמודד איתם?
3. באיזו מידה תאם הביצוע של תכניות העבודה את חלופות הפעולה שנבחרו בתכנית האסטרטגית ואת היעדים שנקבעו?
4. אילו שינויים והתאמות יש ליישם כדי להתמודד עם אתגרים ועם פערים שזוהו במימוש התכנית האסטרטגית?
5. אילו שינויים יש לבצע בהרכב ו/או בסמכויות צוות ההיגוי וצוותי העבודה השונים ובמבנה התהליך כדי להטמיע שינויים אלו?

לאחר השלמה של תהליך ההערכה התקופתי צוות ההיגוי לפב"ק וצוותי העבודה השונים יטמיעו את השינויים הנדרשים בתכניות העבודה. מומלץ לדווח לשותפים בתהליך ולעובדים על ההישגים של התהליך בנקודת הזמן הנוכחית, על פערים במימוש התכנית ביחס ליעדים שנקבעו ועל השינויים וההתאמות שהוחלט לעשות בתכנית. רצוי לציין לשבח עובדים וגורמים אשר תרמו במיוחד להתקדמות התהליך על מנת ליצור תמריצים חיוביים ולחזק את המומנטום לקידום תהליכי פב"ק בארגון.

## יז. לוחות זמנים

משך הזמן לבניית התכנית האסטרטגית לפב"ק, להטמעתה ולעדכונה משתנה מארגון לארגון. עם זאת, הוצאה לפועל של מרבית תהליכי התכנון דורשת משך זמן דומה ברוב הארגונים. להלן מוצגים לוי"ז ומבנה גנרי לתהליך מעין זה, אשר ניתן להתבסס עליו בתוספת השינויים והדגשים הרלוונטיים לארגון (טבלה 2. לוי"ז ומבנה תהליך לתכנון ולהטמעת פב"ק בארגון).

טבלה 2. לו"ז ומבנה תהליך לתכנון ולהטמעת פב"ק בארגון

| שותפים                                    | גורם מוביל           | תהליך/אבן דרך                                 | רבעון   |            |
|---|----------------------|---|---------|------------|
| הנהלה                                     | דירקטוריון           | הצהרת כוונות                                  | Q1      | שנה ראשונה |
| -   | הנהלה                | מינוי צוות היגוי וממונה לפב"ק                 |         |            |
| יחידות עסקיות רלוונטיות                   | צוות היגוי לפב"ק     | מיפוי ראשוני של התחומים המרכזיים              |         |            |
| מחזיקי עניין רלוונטיים                    | צוות היגוי לפב"ק     | יצירת פלטפורמה לדיאלוג עם מחזיקי עניין        |         |            |
| הנהלה, צוות היגוי לפב"ק                   | דירקטוריון           | קביעת מדיניות לפב"ק                           | Q2      |            |
| יחידות עסקיות רלוונטיות, צוות היגוי לפב"ק | הנהלה                | קביעת מטרות ומדדי תוצאה לפב"ק                 |         |            |
| יחידות עסקיות רלוונטיות                   | צוות היגוי לפב"ק     | בחינה ותעדוף חלופות פעולה                     |         |            |
| יחידות עסקיות רלוונטיות, צוות היגוי לפב"ק | הנהלה                | קביעת יעדים                                   |         |            |
| הנהלה, צוות היגוי לפב"ק                   | דירקטוריון           | אישור תכנית אסטרטגית לפב"ק                    |         |            |
| הנהלה, צוות היגוי לפב"ק                   | דירקטוריון           | הגשת תכנית לרשות החברות ופרסומה               |         |            |
| הנהלה, צוות היגוי לפב"ק                   | יח' עסקיות רלוונטיות | בניית תכניות עבודה פרטניות                    |         |            |
| הנהלה, צוות היגוי לפב"ק                   | יח' עסקיות רלוונטיות | הטמעה וביצוע תכניות עבודה                     | Q3 - Q4 |            |
| הנהלה                                     | צוות היגוי לפב"ק     | בקרה שוטפת על ביצוע                           | Q1      | שנה שנייה  |
| הנהלה                                     | צוות היגוי לפב"ק     | הערכת ביצועים והסקת מסקנות                    |         |            |
| דירקטוריון, צוות היגוי לפב"ק              | הנהלה                | דיווח תקופתי לדירקטוריון                      |         |            |
| דירקטוריון, צוות היגוי לפב"ק              | הנהלה                | ביצוע תיקונים ועדכונים בתכנית האסטרטגית לפב"ק |         |            |
| הנהלה, צוות היגוי לפב"ק                   | יח' עסקיות רלוונטיות | ביצוע תיקונים בתכניות העבודה                  |         |            |
| הנהלה, צוות היגוי לפב"ק                   | דירקטוריון           | דיווח שנתי לרשות החברות ופרסומו               |         |            |
| הנהלה, צוות היגוי לפב"ק                   | יח' עסקיות רלוונטיות | הטמעה וביצוע תכניות עבודה                     |         |            |
| הנהלה                                     | צוות היגוי לפב"ק     | בקרה שוטפת על ביצוע                           |         |            |



סוף דבר

## סוף דבר

המודעות הציבורית הגוברת לנושא האחריות התאגידית והסביבתית, הצטרפות ישראל ל-OECD והמגמות בחקיקה הבין-לאומית והישראלית בנושאי סביבה, ממשל תאגידי ואחריות חברתית מחייבות היערכות של כלל החברות במשק ובמיוחד של החברות הממשלתיות להטמעת עקרונות של פיתוח בר-קיימא. אם בעבר במרדף אחר הצלחה עסקית נשכחו עקרונות וערכי יסוד חברתיים וסביבתיים בשם הפיתוח והקדמה, הרי כיום ברור כי יש להציבם בראש סדר היום הניהולי על מנת להבטיח שגשוג ארוך טווח של הארגון מחד גיסא והימנעות ממשברים ומשיבושים ניהוליים מאידך גיסא. גישה זו אף תורמת לקהילות שבתוכן הארגון פועל ולמחזיקי העניין השונים ויוצרת ערך משותף עבור רבים מהם.

מערכות לניהול תהליכים של פיתוח בר-קיימא עתידות להיות בשנים הקרובות חלק בלתי נפרד מכלל מערכות הניהול הסטנדרטיות בארגונים מכל סוג כאמצעי נוסף התורם להצלחתם. ככל שארגון מרחיב את נקודת מבטו כדי להבין טוב יותר כיצד הקהילות שסביבו והסביבה הטבעית שעליה הוא נסמך משפיעות עליו ומושפעות מפעילותו, כך הוא ממוצב טוב יותר הן חברתית והן עסקית וערוך טוב יותר כדי לשפר את ביצועיו. לא זו בלבד שפיתוח בר-קיימא מסייע לארגון לאמץ העקפה ניהולית רחבה שמעבר לסיכונים פיננסיים בלבד, אלא הוא גם מסייע לו ליצור ערך רב יותר עבורו ועבור מחזיקי העניין שלו באמצעות זיהוי ומימוש הזדמנויות העונות לצרכים ולאתגרים המשותפים שלהם.

עם זאת, למרות יוזמות מרשימות בתחום של ארגונים חלוצים, עקרונות של פיתוח בר-קיימא עודם זרים למרבית המנהלים והארגונים ובכלל זה גם החברות הממשלתיות. על כן כדי להגיע לביצועים נאותים בתחום זה ארגונים זקוקים ל"מורה נבוכים" אשר יתווה להם את הדרך לבניית אסטרטגיה נכונה לפיתוח בר-קיימא וליישומה הלכה למעשה. אנו תקווה כי מדריך זה יהווה כלי עזר ויסייע ביישום תהליכים לתכנון אסטרטגיות לפיתוח בר-קיימא בחברות הממשלתיות, אשר גם יתרמו לשגשוג מתמשך וארוך טווח להן ולחברה הישראלית בכללותה.



---

# נספחים

---

## נספח א - מקורות נוספים

להלן רשימה ביבליוגרפית של מקורות מידע נוספים להטמעת עקרונות של פיתוח בר-קיימא בארגונים וחברות על-פי נושאים מרכזיים:

### מדריכים לפיתוח בר-קיימא

מכון התקנים הישראלי, תקן ישראלי 10000, הנחיות לאחריות חברתית של תאגידים, 2007 (מדריך מתורגם על בסיס תקן ISO 26000).

מכון התקנים הישראלי, תקן ישראלי 14005, מערכות ניהול סביבתי - קווים מנחים ליישום בשלבים של מערכת ניהול סביבתי, לרבות השימוש בהערכת ביצועים סביבתיים, 2012.

החברה להגנת הטבע, מגוון ביולוגי - העסק של כולנו: שיתוף פעולה בין עסקים לארגוני שמירת טבע לעתיד פורה בישראל, 2011.

International Institute for Sustainable Development, Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business, 2007.

OECD, Sustainable Manufacturing Toolkit, 2011.

UNEP, Life Cycle Management: A business guide to sustainability, 2007.

The Natural Step, Planning for Sustainability - Starter Guide, 2012.

MBDC, Cradle to Cradle Certified - Product Standard (Version 3.0), 2012.

### מסגרות דיווח

GRI, G4 Sustainability Reporting Guidelines, 2013.

UNGC, Comprehensive guide Communication on Progress and Differentiation, 2012.

IIRC, The International Integrated reporting Framework, 2012.

המשרד להגנת הסביבה ומכון שמואל נאמן, מערך לרישום פליטות גזי חממה בישראל תקנון הפעלה והנחיות לדיווח - גרסה 3, 2013.

### מסגרות קונספטואליות לפיתוח בר-קיימא

Donella Meadows, Leverage Points - Places to Intervene in a System, 1999.

Michael E. Porter and Mark R. Kramer, Creating Shared Value, Harvard Business Review, 2011.



## דיאלוג עם מחזיקי עניין

Accountability, The AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SE5), 2011

The Weave, Participatory Process Design Guide for Strategic Sustainable Development, 2011

ISO 14063:2006 Environmental management - Environmental communication - Guidelines and examples, 2006 .

## ניהול השקעות אחראיות

נגה לבציון-נדן, הטמעת ניהול שיקולים סביבתיים בתהליך קבלת החלטות השקעה, 2011.

## נספח ב - טופס דיווח: יישום תכנית לפיתוח בר-קיימא

(תכנית לפיתוח בר-קיימא ותיקונים לתכנית זו, ככל שיהיו, ידווחו על-ידי החברה בנפרד. דירקטוריון החברה יאשר את פרסום התכנית עם מסירתה לרשות).

שם החברה: \_\_\_\_\_ תאריך: \_\_\_\_\_

### א. פרטי הממונה על פיתוח בר-קיימא:

| שם מלא | תפקיד | טלפון | נייד | דוא"ל |
|--------|-------|-------|------|-------|
|        |       |       |      |       |

### ב. חברי צוות ההיגוי לפיתוח בר-קיימא:

| שם מלא | תפקיד | טלפון | נייד | דוא"ל |
|--------|-------|-------|------|-------|
|        |       |       |      |       |
|        |       |       |      |       |
|        |       |       |      |       |

### ג. תמצית אופי החשיפות המשפטיות המהותיות של החברה:

על החברה לפרט בלשון פשוטה ובצורה תמציתית ביותר (לא בשפה משפטית) את החשיפות המשפטיות של החברה.

---



---



---



---



---



---

### ד. חסמים רגולטורים או אחרים למימוש התכנית:

---



---



---



---



---



---



## ה. תיאור תהליכי פיתוח בר-קיימא - מטרות עיקריות, יעדים מדידים ול"ז להגשמתם

| #  | נושא  | דיווח   |
|----|---|---|
| 1. | <p><b>הגדרת המטרה להשגה:</b></p> <p>תחומים רלוונטיים (סמנו את הנחוג'): _____</p> <p>מדד ביצוע (תפוקה/תוצאה מרכזית): _____</p> <p>יעד/ים למימוש בתאריך ____/____/____ : _____</p> <p>מצב בעת דיווח קודם (____/____/____) : _____</p> <p>מצב נוכחי: _____</p> <p>גורם אחראי: _____</p> <p>משאבים שהוקצו למימוש: _____</p> | <p>_____</p> <p>איתנות כלכלית / איכות הסביבה / הון אנושי / חברה וקהילה</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| 2. | <p><b>הגדרת המטרה להשגה:</b></p> <p>תחומים רלוונטיים (סמנו את הנחוג'): _____</p> <p>מדד ביצוע (תפוקה/תוצאה מרכזית): _____</p> <p>יעד/ים למימוש בתאריך ____/____/____ : _____</p> <p>מצב בעת דיווח קודם (____/____/____) : _____</p> <p>מצב נוכחי: _____</p> <p>גורם אחראי: _____</p> <p>משאבים שהוקצו למימוש: _____</p> | <p>_____</p> <p>איתנות כלכלית / איכות הסביבה / הון אנושי / חברה וקהילה</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| 3. | <p><b>הגדרת המטרה להשגה:</b></p> <p>תחומים רלוונטיים (סמנו את הנחוג'): _____</p> <p>מדד ביצוע (תפוקה/תוצאה מרכזית): _____</p> <p>יעד/ים למימוש בתאריך ____/____/____ : _____</p> <p>מצב בעת דיווח קודם (____/____/____) : _____</p> <p>מצב נוכחי: _____</p> <p>גורם אחראי: _____</p> <p>משאבים שהוקצו למימוש: _____</p> | <p>_____</p> <p>איתנות כלכלית / איכות הסביבה / הון אנושי / חברה וקהילה</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |

| דיווח  | נושא  | #     |
|--|---|-------|
| _____<br>איתנות כלכלית / איכות הסביבה / הון אנושי<br>/ חברה וקהילה | <b>הגדרת המטרה להשגה:</b><br>תחומים רלוונטיים (סמנו את הנחוצ):<br>מדד ביצוע (תפוקה/תוצאה מרכזית):<br>יעד/ים למימוש בתאריך ___/___/___ :<br>מצב בעת דיווח קודם (___/___/___) :<br>מצב נוכחי:<br>גורם אחראי:<br>משאבים שהוקצו למימוש: | _____ |
| _____<br>איתנות כלכלית / איכות הסביבה / הון אנושי<br>/ חברה וקהילה | <b>הגדרת המטרה להשגה:</b><br>תחומים רלוונטיים (סמנו את הנחוצ):<br>מדד ביצוע (תפוקה/תוצאה מרכזית):<br>יעד/ים למימוש בתאריך ___/___/___ :<br>מצב בעת דיווח קודם (___/___/___) :<br>מצב נוכחי:<br>גורם אחראי:<br>משאבים שהוקצו למימוש: | _____ |
| _____<br>איתנות כלכלית / איכות הסביבה / הון אנושי<br>/ חברה וקהילה | <b>הגדרת המטרה להשגה:</b><br>תחומים רלוונטיים (סמנו את הנחוצ):<br>מדד ביצוע (תפוקה/תוצאה מרכזית):<br>יעד/ים למימוש בתאריך ___/___/___ :<br>מצב בעת דיווח קודם (___/___/___) :<br>מצב נוכחי:<br>גורם אחראי:<br>משאבים שהוקצו למימוש: | _____ |

## נספח ג - מדדים לפיתוח בר-קיימא

בטבלה 3 להלן מוצגת רשימה חלקית של מדדי תוצאה אפשריים לפיתוח בר-קיימא בכל אחד מארבעת התחומים (הון כלכלי, הון סביבתי, הון אנושי והון חברתי). בעת קביעת היעדים ומדדי התוצאה אשר ייכללו במסגרת התכנית האסטרטגית לפב"ק ניתן להיעזר ברשימה זו כנקודת פתיחה לתהליך. עם זאת, ייתכן כי המדדים המתאימים לארגון הם שונים, ויש לבחון כל מקרה לגופו ולהרחיב את השימוש במדדים אלו ואחרים בהדרגה עם ההתקדמות בהטמעת סוגיות פב"ק בארגון. חשוב לזכור כי מדדי התוצאה שהארגון בוחר לעצמו, נועדו לשקף התקדמות אל עבר המטרות שנכללו בתכנית האסטרטגית של הארגון, ועל כן **אין טעם למדוד מדדים שאינם מתקשרים למטרות הנכללות בה.**

מרבית המדדים המוצגים להלן מנומלים ומוצגים במונחים יחסיים ולא במונחים מוחלטים כדי לשקף התקדמות ליחידת תפוקה ולאפשר השוואה בתוך יחידות בארגון ואל מול ארגונים דומים אחרים. מנגד שימוש במונחים מוחלטים ולא יחסיים עשוי להיות שימושי בעת הערכת ההשפעה האבסולוטית של היבטים שונים בפעילות הארגון ותעדופם. ניתן לנרמל מדדים בעזרת מקדמי נרמול שונים בהתאם למאפייני הארגון והתהליך הנמדד. מקדמי נרמול אפשריים לדוגמה הם:

< תפוקת הייצור במספר יחידות, משקל וכן הלאה

< ערך כספי במונחים ריאליים של מכירות או רווחים שנוצרו

< שעות עבודה/שווה ערך משרות מלאות שהושקעו בתהליך הנמדד

< אורך חיי המדף/משך התפקוד/היקף השימוש של המוצרים/השירותים שיוצרו או ניתנו

במקרים מסוימים לא ניתן לקבוע מדד כמותי מתאים ליעד שנקבע, ויש לקבוע מדד איכותי לבחינת הגשמת היעדים וההתקדמות. באופן כללי רצוי שהמדדים הנבחרים יעמדו בקריטריונים האלה: רלוונטיים ליעד, פשוטים ומובנים, בני מדידה, בני השגה, בני השוואה ואמינים.

### טבלה 3. רשימת מדדי תוצאה לפיתוח בר-קיימא

| מדידה  | מדד   | נכללי |
|--|---|-------|
| רווח תפעולי שנתי/שווי כלל הנכסים   | החזר על נכסים                               |       |
| רווח תפעולי שנתי/שווי כלל המניות   | החזר על הון                                 |       |
| סך כל ההתחייבויות/שווי כולל של נכסים                                       | יחס חוב לנכסים                              |       |
| סך כל ההתחייבויות קצרות המועד/שווי כולל של נכסים נזילים (בניכוי ערך המלאי) | יחס חוב קצר טווח לנכסים נזילים              |       |
| Z  | מדד אלטמן (Z score model)                   |       |
| היקף השקעות על-פי קריטריונים אתיים מתוך כלל ההשקעות ב-%                    | שיעור השקעות אחראיות                        |       |
| ערך מוסף (מכירות פחות תשלום לספקים)/מספר עובדים                            | פריון לעובד                                 |       |
| סך החבויות בשנה החולפת   | קנסות וחבויות משפטיות אחרות שהושטו על החברה |       |

| ממד   | יחידות מדידה                              |  |
|-------|---|--|
| סביבה | צריכת מים ישירה ועקיפה ליחידת תפוקה       | קוב מים/רווח תפעולי  |
|       | צריכת אנרגיה ישירה ועקיפה ליחידת תפוקה    | מגהוואט-שעה/רווח תפעולי  |
|       | שיעור שימוש באנרגיה מתחדשת                | היקף שימוש באנרגיות מתחדשות מתוך צריכת האנרגיה ב-%   |
|       | צריכת חומרי גלם ישירה ועקיפה ליחידת תפוקה | טון/רווח תפעולי  |
|       | שימוש בחומרים מסוכנים ליחידת תפוקה        | קילוגרם/רווח תפעולי  |
|       | שיעור השימוש בחומרים ממוחזרים             | היקף שימוש בחומר ממוחזר מתוך כלל חומר הגלם ב-%   |
|       | יצירת גזי חממה ליחידת תפוקה               | שווה ערך ל- CO <sub>2</sub> בטונות/רווח תפעולי   |
|       | פליטת זיהום אוויר ליחידת תפוקה            | מזהם אוויר בטונות/רווח תפעולי  |
|       | פליטת שפכים ליחידת תפוקה                  | קוב שפכים/רווח תפעולי  |
|       | יצירת פסולת מוצקה ליחידת תפוקה            | טון פסולת מוצקה/רווח תפעולי  |
|       | טביעת רגל פחמנית של מוצר                  | פליטות גזי חממה המשויכות למוצר לאורך כל מחזור חייו בקילוגרמים של שווה ערך ל- CO <sub>2</sub> |
|       | יוממות ונסועת כלי רכב                     | קילומטר <sup>2</sup> רכבים כולל/מספר עובדים  |
|       | היקף שטח סגור                             | דונם של שטחים בנויים או מגודרים  |
| אנושי | ממוצע שנות השכלה לעובד                    | סך שנות השכלה/מספר עובדים  |
|       | ותק ממוצע בחברה                           | סך הוותק של עובדים בחברה/מספר עובדים   |
|       | שיעור תאונות עבודה                        | מספר תאונות העבודה בשנה לאלף עובדים  |
|       | דירוג סובייקטיבי של מוטיבציה              | דירוג ממוצע של מוטיבציה בקרב עובדים על-פי שאלון אנונימי                                      |
|       | שעות הכשרה מקצועית                        | מספר של שעות הכשרה מקצועית שניתנו בממוצע לעובד   |
|       | שעות הכשרה בנושאי פב"ק                    | מספר של שעות הכשרה בנושאי פב"ק שניתנו בממוצע לעובד   |
|       | פערי שכר                                  | יחס בין השכר הגבוה ביותר בארגון לשכר הנמוך ביותר בארגון                                      |
|       | פערי שכר מגדריים                          | יחס בין שכר ממוצע של גברים לשכר ממוצע של נשים בארגון   |
|       | שיעור נשים במשרות בכירות                  | מספר נשים בתפקידי ניהול/סך המנהלים בארגון  |





עקרונות ומתודולוגיה

הענה וגירוש האסטרטגיה

מאסטרטגיה ליתוש

סוף דבר

נספחים

| ממד   | יחידות מדידה  |
|---|---|
| התנדבות עובדים  | ממוצע שעות התנדבות או פעילות פרו בונו לעובד                                 |
| שיעור העסקת בני מיעוטים   | מספר עובדים בני מיעוטים/סך העובדים בארגון (ניתן לכלול ספקים)                |
| שיעור עובדים מאוגדים  | מספר העובדים החברים בארגון יציג/סך העובדים בארגון (ניתן לכלול ספקים)        |
| היקף הפעילות עם פוטנציאל להשפעה שלילית על קהילות שכנות או על מחזיקי עניין | היקף כספי או אחר של פעילות אשר עלולה לפגוע במחזיקי עניין שונים              |
| דיאלוג עם מחזיקי עניין  | מספר מפגשים או שעות פעילות המיועדים לדיאלוג עם מחזיקי עניין                 |
| התחייבויות וולונטריות   | מספר התחייבויות וולונטריות מוכרות שבהן הארגון מעורב                         |
| הטמעת נוהלי פב"ק בקרב ספקים   | היקף כספי של ההתקשרויות עם ספקים המשקללות היבטי פב"ק/סך ההתקשרויות עם ספקים |
| מוסר תשלומים לספקים   | זמני תשלום ממוצעים לספקים   |

מבט

## נספח ד - צעדים להתייעלות סביבתית

להלן סקירה של צעדים נפוצים לקידום התנהלות ידידותית לסביבה בארגון בתחומי ההתייעלות האנרגטית, החיסכון במים וצמצום פסולת מוצקה.

### התייעלות אנרגטית

הקטנה של צריכת האנרגיה בחברה תביא להקטנה של פליטת מזהמים לאוויר, להקטנה של צריכת הדלק ולא-צורך בהקמת תחנות כוח נוספות. להלן כמה צעדים אפקטיביים לצמצום של צריכת האנרגיה בארגון.

◀ **מדידה וביצוע סקר אנרגיה** - מדידה ומעקב אחר צריכת האנרגיה של החברה עשויים לחשוף מוקדי בזבוז אנרגיה משמעותיים שבהם ניתן למקד את המאמצים. סקר אנרגיה יאפשר גם להעריך את החיסכון הכספי הצפוי מצעדים אלו.

◀ **כיבוי מכשירי חשמל ותאורה בגמר השימוש** - יש לוודא כיבוי מכשירי חשמל בגמר השימוש, בין על-ידי שינוי בדפוס התנהגות ובין על-ידי התקנת חיישני נוכחות ובקרים אוטומטיים. מצב המתנה (stand-by) צורך אף הוא אנרגיה רבה, ולכן יש לכבות מחשבים, או לפחות מסכים, בסיום יום עבודה.

◀ **שימוש במכשירים יעילים אנרגטית** - מומלץ להשתמש במזגנים, במקררים ובמכשירי חשמל בעלי דירוג אנרגטי A או תו Energy Star המתוכננים לצריכת חשמל מופחתת ובנורות LED או CFL. יש לשמור על רמת תחזוקה נאותה של המכשירים (ניקוי מסננים במזגנים, איטום דלתות של מקררים). בחורף רצוי להשתמש במשאבות חום ולא בתנורים לחימום. רצוי להשתמש בצילרים בעלי מקדם COP גבוה.

◀ **קירור וחימום מתונים** - הפעלת מזגנים בתנאים קיצוניים (טמפרטורה גבוהה מאוד או נמוכה מאוד) מביאה לצריכת חשמל מוגברת. מצב הפעולה המיטבי שעבורו מתוכננים המזגנים הוא  $25^{\circ}\text{C}$  בקיץ ו- $20^{\circ}\text{C}$  בחורף. רצוי לוודא הצללה ואוורור של יחידת המדחס של המזגן למניעת חימום עודף.

◀ **צמצום נסועה** - לחיסכון בדלק ובחנייה רצוי להטמיע מנגנון של car-pool בקרב העובדים או הסעות משותפות לעבודה. מומלץ לבחון קיום שיחות ועידה בטלפון או דרך האינטרנט כתחליף לנסיעות ולטיסות לצורך פגישות. רצוי לעודד נסיעה באופניים על-ידי התקנת מתקנים תומכים (חניון אופניים, מקלחות, דרכי גישה).

◀ **שימוש באור השמש** - ישראל התברכה באור שמש לאורך מרבית חודשי השנה. רצוי להשתמש באור הטבעי לצורך תאורה ככל האפשר. משרדים רבים משאירים את האור דלוק במהלך כל היום תוך הגפת התריסים. מערכות שמש לחימום מים חוסכות גם הן אנרגיה רבה.

◀ **ייעול תהליכים תעשייתיים** - בתהליכי ייצור תעשייתיים ניתן לחסוך באנרגיה במגוון דרכים ובהן: שימוש במחליפי חום, שימוש במערכות לעיבוי ולמחזור קיטור, שימוש במתקני קוגנרציה לייצור קיטור בחום שיוזר, ייעול תהליכי שריפה, החלפת מזוט או סולר בגז, בידוד מערכות, התקנת בקרי יעילות ועוד.



◀ **איטום ובידוד** - לאיטום ולבידוד חדר ממוזג או מחומם יש תפקיד חשוב בחיסכון באנרגיה. בעת הפעלת המזגן יש לסגור חלונות ופתחים אחרים. חדרי השרתים הם צרכני אנרגיה משמעותיים בארגונים רבים, ויש לוודא אוורור יעיל של השרתים ואיטום מלא של החדר.

◀ **בנייה ירוקה** - בעת בניית מבנה חדש או חידוש מבנה קיים מומלץ לבנות בהתאם לתקני בנייה ירוקה, כגון ת"י 5281. בנייה ירוקה עשויה לחסוך עד עשרות אחוזים מצריכת החשמל. הצללה פשוטה של חלונות עשויה לחסוך חשמל רב במיזוג אוויר בקיץ.

## חיסכון במים

מקורות המים בישראל מוגבלים, ומשק המים בישראל הוא בעל תלות גוברת בהתפלה יקרה. על כן חיסכון במים חיוני לצמצום צריכת האנרגיה של ישראל ולמניעת ההקמה של מתקני התפלה ותחנות כוח נוספים.

◀ **הפחתה בשימוש משרדי** - רצוי להתקין מכלי הדחה דו-כמותיים ומשתנות ללא מים בשירותים, חסכמים ומפסקים אוטומטיים בברזים, מדיחי כלים במטבח.

◀ **הגברת מודעות** - רצוי לתלות מודעות להגברת המודעות לחיסכון במים מעל ברזים, בשירותים ועוד.

◀ **צמחייה** - רצוי להשתמש בצמחייה מקומית בעלת צריכת מים נמוכה. יש לבצע השקיה בטפטוף ורק בשעות אחר הצהריים או הערב. רצוי להשתמש במחשב לוויסות השקיה ולהשקות בהתאם למזג האוויר ולסוג הצמחייה.

◀ **חלחול מי נגר עילי** - בעת בנייה או חידוש שטח בנוי יש לאפשר חלחול מי נגר עילי לתת הקרקע. חלחול מי נגר עילי הוא תהליך חשוב המזין את מי התהום המדלדלים. מי גשם מתקשים לחלחל אל תוך הקרקע בסביבה עירונית מכוסה אספלט ובטון ומזרמים אל הים.

◀ **איסוף מי מרזבים ומזגנים** - מכלים לאיסוף מי מזגנים ומרזבים מאפשרים לאגור את המים ולנצל אותם מאוחר יותר לטובת השקיה של גינות ואדניות, לניקיון או להדחה חוזרת באסלות.

◀ **השבת מים אפורים** - טכניקה שנועדה לעשות שימוש חוזר במי הדלוחין (כיוור רחצה ומקלחת) לצורך הדחה חוזרת של האסלה ואף להשקיה. כך ניתן לחסוך כ-30% מצריכת המים של הבניין. ניתן לבנות תשתית מתאימה הכוללת הפרדה של מי הדלוחין (מים אפורים) ממי השופכים (מים שחורים).

## צמצום פסולת מוצקה

כמות הפסולת בישראל גדלה מדי שנה בשיעור של כ-3%-5%. מרבית הפסולת בישראל מוטמנת בקרקע. ההטמנה מחוללת נזקים סביבתיים, זיהום ובזבוז משווע של משאבים, והטיפול בפסולת הוא מרכיב משמעותי בהוצאות של הרשויות המקומיות. על כן צמצום כמויות הפסולת ומחזוריה הם מטרות סביבתיות וחברתיות כאחד.

◀ **הפחתה בצריכת נייר ומחזור** - הדפסה משני צדי הדף, שימוש בתוכנת פקס ממוחשבת, רכישת נייר ממחזור, ייבוש ידיים במגבות בד או במתקן אוויר חם במקום במגבות נייר, הצבת פחים למחזור נייר והעברתם לפתרון קצה.

◀ **מחזור בקבוקים** - הצבת מתקנים לאיסוף מכלי משקה שבפיקדון ושאינם בפיקדון והעברת תכולתם לידי תאגיד מחזור באופן תקופתי.

◀ **צמצום השימוש בכלים חד-פעמיים** - הגדלת הזמינות של כלים רב-פעמיים והצבת מדיחי כוסות להדחה מהירה בד בבד עם צמצום הזמינות של כלים חד-פעמיים במטבח. שימוש בכלים חד-פעמיים מחומר מתכלה או ניתן למחזור.

◀ **הפרדה ומחזור פסולת אורגנית** - הפרדה במקור של הזרם רטוב (פסולת אורגנית) ומציאת פתרון קצה לטיפול בו או לחלופין הצבת מתקנים לייצור קומפוסט (רקבובית) בחברה.

◀ **מחזור סוללות ופסולת אלקטרונית** - הצבת מתקנים לאיסוף סוללות ופסולת אלקטרונית והעברת תכולתם לטיפול או לאתר פסולת מתאים.

◀ **מחזור פסולת בניין** - שימוש בחומרי בניין ממוחזרים בעת בנייה והעברת פסולת בניין למתקן מחזור מתאים.









[www.gca.gov.il](http://www.gca.gov.il) | [www.sviva.gov.il](http://www.sviva.gov.il)