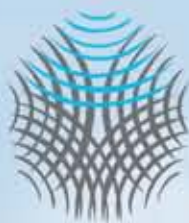


**אחריות תאגידית  
בתעשייה ובאקדמיה**

לוקחים  
אחריות  
בקהילה



**בזן BAZAN**  
בתי זיקוק לנפט בע"מ

## קבוצת בזן

כקבוצה עסקית מובילה וכמפעל אסטרטגי למשק המדינה מחויבת קבוצת בזן לפעול בהתאם לעקרונות הבינלאומיים של אחריות תאגידית בהיבטים כלכליים חברתיים וסביבתיים, לתת ערך מוסף ובר קיימא לכלל מחזיקי העניין שלה לרבות לקוחותיה, ספקיה, עובדיה, בעלי המניות והקהילה.

בהתאם לכך נוהגת הנהלת הקבוצה על פי כללי ממשל תאגידי תוך טיפוח ויישום כללי אתיקה הוגנים וראויים.

קבוצת בזן רואה חשיבות רבה בשיתוף פעולה עם כלל מחזיקי העניין שלה ועם הקהילה הסובבת אותה ומחויבת לפתח ולשמר מדיניות של מעורבות בקהילה והתנדבות עובדים פעילה.

מתוך מחויבות לעקרונות אלה מעודדת קבוצת בזן קיום דיאלוג עם כלל מחזיקי העניין שלה, דיאלוג המושתת על ערכי כבוד, שקיפות והגינות, תוך התייחסות כנה לחשיבות הדעות העולות מדיאלוג זה.



### קוראים יקרים,



שני אילני

בראודה לתעשייה. מטרת המיזם להפגיש את הקהל הרחב עם הפנים האחרות של התעשייה - אלה האנושיות, היצירתיות, התורמות לקהילה ולסביבתה והמקיימות יחסי גומלין מגוונים עם האקדמיה. חשוב להדגיש שהמגזין מהווה במה אמיתית לתעשייה ואינו ממומן ע"י כתבות "תוכן שיווקי". נושא מגזין זה - "אחריות תאגידית באקדמיה ובתעשייה" - נולד בטרם פרצה מחאת האוהלים בקיץ החולף. הנושא מקבל משנה-חשיבות, נוכח הנטייה המסתמנת בימים אלה בקרב תעשיינים, להנמיך פרופיל מבחינה תקשורתית. צריך שתעשייה תאמר את דברה, בעיקר בפורומים, במפגשים ובכנסים. האחריות תופסת מקום חשוב בתפיסה המודרנית את מקומם של התאגידים בסביבתם הקרובה ובעולם כולו. כרטיס הכניסה של ישראל למועדון OECD, מחייבם להביט פנימה באופן יותר מעמיק ואחראי. נסיון העבר מלמד שהמשברים שעברו על התעשייה חישלו, העצימו והכינו אותה היטב לגל הבא של הביקושים לתוצרתה. תגובותיכם תתקבלנה בברכה, כמו- גם הצעות לנושאים על הנעשה בתעשייה וכתבות העשויות לשמש מקור לגאווה או עניין לציבור הקוראים של גלובס.

**שני אילני, מנהלת שיווק אורט בראודה**

"גלובס לתעשייה" הוא ראשון בסדרת מגזינים המוקדשים לתעשייה, מזווית הבוחנת את יחסי הגומלין שבין התעשייה לסביבתה באקדמיה ובקהילה. המכללה האקדמית להנדסה אורט בראודה, שחרתה על דגלה את המצוינות האקדמית, הרגישות החברתית והגישה התכליתית, מכירה את התעשייה מקרוב, בהיבטים ורבידים שונים, שלעתים אינם מוצאים את ביטולם בתשקיפים וברוחות כספיים. העיתונות הכלכלית מרבה לעסוק בנושאים כגון שוק ההון, נדל"ן, יזמות וכיו"ב, אך ככל שהיא מגלה עניין בתעשייה, היא תעסוק במינוי בכירים או במיזוגים ורכישות ולא ב"עשייה של התעשייה", כל שכן בממשק עם האקדמיה. על אף חשיבותה, כמנוע צמיחה כלכלי יציב לאורך שנים וכמרכיב חשוב במרקם החברתי, הרי שלרוב, הקהל הרחב נחשף לתעשייה בהקשרים שליליים כגון סגירת מפעלים, פיטורים ושבתות או גרימת נזקים סביבתיים. ימים אלו, של מחאות חברתיות, העצימו עוד את הניכור שבין התעשייה לקהילה. הגישה התכליתית מוצאת את ביטויה בתכנית ההתמחות הייחודית לאורט בראודה, לפיה הסטודנטים להנדסה בשנה רביעית יוצאים להתמחות בת מספר חודשים בתעשייה או במכוני מחקר. הקשר הבלתי אמצעי בין הסטודנטים והסגל האקדמי לעמיתיהם בתעשייה, המחקרים המשותפים ומעורבות אנשי התעשייה בהווייה האקדמית, יוצרים קרבה בין אורט

**פרופ' יוחנן ארזי / חתירה לאיכות ומצוינות בהוראה ובמחקר ועידוד קשרים עם התעשייה**  
פרופ' יוחנן ארזי ז"ל נפטר בעת כהונתו כנשיא המכללה האקדמית להנדסה אורט בראודה. ערכי האחריות התאגידית היו טבועים בו והוא שימש מופת למנהיגות אחראית במישור האקדמי והניהולי: שקיפות, איכות ומצוינות, סביבה ירוקה, התחשבות באוכלוסיות נדחות וטיפוח קשרי קהילה, אנושיות והוגנות כלפי עובדים, עמיתים וסטודנטים. פרופ' ארזי יום את אימוץ האחריות התאגידית במכללה והגה את כנס "אחריות תאגידית בתעשייה ובאקדמיה", שיתקיים ב 2.4.2012. בצד חתירתו הנחושה לאיכות ומצוינות בהוראה ובמחקר ייזכר פרופ' ארזי כמי שעודד טיפוח קשרים עמוקים עם התעשייה.

## תעשייה, אקדמיה ואחריות תאגידית

אנשי התעשייה ואנשי סגל המכללה האקדמית להנדסה אורט בראודה לוקחים חלק בדיון רב היבטים ומציגים כיצד מתמודדים עם סוגיות באחריות חברתית ותאגידית מנחים ד"ר יונתן מנוחין וניר קורן - BDO



5

## שינוי מן היסוד

האם אחריות תאגידית נמצאת כעת בנקודה של שינוי יסודי בכללי המשחק? מומו מהדב, מנכ"ל ארגון מעלה



14

## הוקרה למובילות חברתית וסביבתית

חמשה מפעלים שהוענקו להם אותות הוקרה: דוקרט - כפר מסריק, חוגלה קימברלי - נהריה, נביעות - קריית שמונה, פלסאון מעגן מיכאל, וביו בי - שדה אליהו



24

## עבר, הווה, עתיד

ניהול ודיווח תקופתי: האתגר שבהתמודדות עם אחריות תאגידית ניר קורן, מנהל תחום הדיווח ב-BDO



16

## קואליציה בונה לטובת צמיחה

מודל עסקי חדש דן במעבר מהחזר לבעלי מניות ובעלי עניין להחזר למחזיקי עניין - תוצאתו תהיה איזון בין אינטרסים של צדדים שונים כדי שיתקיים שגשוג ארגוני מתמשך ד"ר יובל דרוור, רו"ח ניר זיכלינסקי



26

## נורמות ניהול בינלאומיות

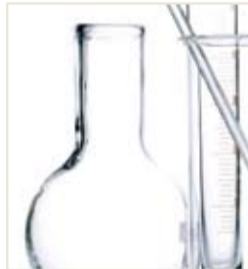
לצד פעילותה וחזונה להוות נדבך משמעותי בביטחונה של מדינת ישראל, לחברת רפאל מערכות לחימה מתקדמות יש גם יעודים לאומיים בתחומי האחריות החברתית והקהילה



28

## זה הטבע

חברת טבע מובילה מהלך לא רק של פיתוח כלכלי עסקי אלא גם מעשה ציוני של מחויבות חברתית



18

## אחריות חברתית כל תחום חשוב

באינטל מאמינים שחינוך, חדשנות ויזמות הם המפתחות לצמיחה כלכלית ולשיפור חברתי. כדי ליצור יתרון טכנולוגי ישראלי, פועלים בה, לשילוב טכנולוגיות מידע בחינוך ומעודדים פרויקטים מבוססי טכנולוגיות של מומחי החברה



30

## יזמות אחראית

שינוי כללי המשחק על ידי יזמים ויצירת רווח משולש: כלכלי, חברתי וסביבתי ד"ר יונתן מנוחין ואלון מרשק BDO



20

## "רק תעשייה חזקה תביא לעצמאות כלכלית"

על גני התעשייה ותרומתם לחברה הישראלית מיכל אלון



32

## "לקוחות בוחנים בעסקים גם את האחריות החברתית"

הקשר הרציף וההדוק שבין שיווק ושירות ובין אחריות חברתית יובל וגנר, יו"ר עמותת "נגישות ישראל"



22

**מערכת:** שני אילני, מנהלת שיווק; יו"ר כנסי תעשייה-אקדמיה, המכללה האקדמית להנדסה אורט בראודה | פובליסיס גלר-נסיס

**גלובס:** עורכת: דבורה פישמן | עיצוב גרפי: שרון בנימין | גרפיקה: מיכל אלנוקוה, מעין דהן | מנהל יצור: עמי אוחנה | מנהל הפקה: סולי מור | עיבוד מחשב: יפה שילה | הדפסה: כספים מבית גלובס בע"מ משנה למנכ"ל סחר: מוטי בר-זיו | מנהל מסחרית: אורית פטורי

**תודות:** לחברי הסגל של המכללה, שסייעו בהכנת התכנים למגזין | לד"ר יונתן מנוחין וחברי המחלקה לאחריות תאגידית, זיו והאפט BDO | למר ליאור אפלבוים, מנהל סניף צפון, התאחדות התעשיינים לכל נציגי התעשייה והארגונים שהשתתפו בהכנת הכתבות

# תעשייה, אקדמיה ואחריות תאגידית

אנשי תעשייה ואנשי סגל המכללה האקדמית להנדסה אורט בראודה לוקחים חלק בדיון רב-היבטים ומציגים כיצד מתמודדים עם הסוגיות המהותיות שהן חלק בלתי נפרד מהאחריות החברתית התאגידית - כל זאת כדי לצור שיח ולהעשיר את הדיון בתחום, שהפך להיות משמעותי ביותר בשיח הציבורי הישראלי בשנה האחרונה/ ד"ר יונתן מנוחין וכיר קורן





### סביבת עבודה הוגנת ומכבדת אתגר התעסוקה: סביבת עבודה ופיתוח עובדים



**אריק אברבוכו**, סמנכ"ל משאבי אנוש גלובלי טבע תעשיות פרמצבטיקות וטגן נשיא טבע לאינטגרציה



**דידי דורון פאגן**, מרצה להתנהגות ארגונית ולניהול במחלקה להנדסת תעשייה וניהול

**הוגנות** – מתבטאת ביחס שהחברה מעניקה לעובדיה, וביכולתה לאפשר להם מקום בו יוכלו להרגיש שווים; החל בנושא פערי שכר, דרך שוויון בייצוג מגדרי וכלה בקבוצות שונות באוכלוסיה.

**מכבדות** – מתחילה בתנאי עבודה טובים ובטוחים, דרך מערכת רווחה תנאי רווחה ויצירת מסלולי קידום בהתאם לשלבי החיים השונים של העובד. מקרמת – מתייחסת באחריות החברה לתהליך הלמידה והצמיחה המקצועית של העובד בחיי העבודה שלו.

**מכבדת** – מתחילה בתנאי עבודה טובים ובטוחים, דרך מערכת רווחה תנאי רווחה ויצירת מסלולי קידום בהתאם לשלבי החיים השונים של העובד. מקרמת – מתייחסת באחריות החברה לתהליך הלמידה והצמיחה המקצועית של העובד בחיי העבודה שלו.

**מכבדת** – מתחילה בתנאי עבודה טובים ובטוחים, דרך מערכת רווחה תנאי רווחה ויצירת מסלולי קידום בהתאם לשלבי החיים השונים של העובד. מקרמת – מתייחסת באחריות החברה לתהליך הלמידה והצמיחה המקצועית של העובד בחיי העבודה שלו.

**מכבדת** – מתחילה בתנאי עבודה טובים ובטוחים, דרך מערכת רווחה תנאי רווחה ויצירת מסלולי קידום בהתאם לשלבי החיים השונים של העובד. מקרמת – מתייחסת באחריות החברה לתהליך הלמידה והצמיחה המקצועית של העובד בחיי העבודה שלו.

הצליאק, דיאלוג שהוכח כמפרה וכיעיל. כיוון שיש מוצרים שלפני השינוי שנערך לאחרונה בתקנות, לא הייתה אפשרות לסמן שאינם מכילים גלוטן, למרות שלא הכילו יותר מ-20 PPM (הסף המקובל לרגישות של חולי צליאק), אנו מעבירים לעמותת הצליאק רשימה של מוצרים שלא הוספו ברכיביהם גלוטן, וששיעור הגלוטן בהם אינו עולה על 20 PPM. רשימה זו היא בעלת ערך משמעותי עבור חולים רבים והיכולת שלנו לתקשר אותה נשענת על שיתוף הפעולה עם העמותה.

"בעולם המודרני, הדיאלוג מהיר יותר, אישי יותר וישיר יותר, ללא תיוכום של ארגונים שונים. הדיאלוג המתרחש באינטרנט, בפורומים וברשתות החברתיות – אלה מהווים זירה ערה לריונים. אנו מזהים מהר מאוד תגובות של גולשים למוצרים ייעודיים שאנו משיקים ואנו גם לומדים על תקלות, כמו למשל היעדר מלאי בחנויות מסוימות. אנו ערים מאוד למתרחש בנושא, דואגים לקחת בו חלק וללמוד ממנו ככל שניתן לטובת שיפור הנגישות של מוצרינו".

בתחום המזון אתגר ההנגשה הוא בשמירה על הרכבים במוצר ופיתוח מוצר המתאים לצרכים של חלקים באוכלוסיה. אתגר מסוג אחר הוא ההנגשה של מוצרים לבעלי מוגבלויות פיזיות.

שאלנו את **ד"ר אורית בראון בנימין**, מרצה בכירה במחלקה להנדסת מכונות, מומחית בביומכניקה שיקומית, שאלנו כיצד ניתן לשלב את הידע על סוגיות הנגישות עם הידע בפיתוח מוצרים ואתרים?

לטענתה, "כיום יש מגוון רחב של פתרונות לסוגיות תפקוד יומיומי של בעלי הצרכים המיוחדים, אולם בשל העלות הגבוהה של חלק מפתרונות אלו, הם אינם נגישים לכלל האוכלוסיה הנדרשת להם. מוסדות שיקומיים מצאו דרך לעקוף בעיה זו על ידי שיתוף פעולה עם מערך מתנדבים לצורך פיתוח ובניית פתרונות טכנולוגיים (אבזרי עזר) בעלי התאמה אישית. אולם, מערך המתנדבים אינו יכול לספק מענה הולם לקושי, ויש לפנות לפתרון הנשען על שני תהליכים:

1. הקמת מאגר ידע, ללא מטרת רווח, שיכשיר דור מהנדסים עתידי המודע לצרכים של העולם השיקומי ועניק תמיכה הנדסית למוסדות שיקומיים.
2. שילוב ידע בנושאי הנגישות ופתרון בעיות לציבור הנכים על ידי וראיה אקדמית ויצירת פרויקטי פיתוח שיקומיים בד בבד עם מחקר אקדמי רציני בנושא.

"מכללת אורט בראדה ייסדה מודל של שיתוף פעולה עם כיתת ילדים החלוקים בשיתוף מוחין, הלומדים בבית הספר האזורי בתפן, נבנה מפגש בין סטודנטים עם תלמידים הסובלים ממוגבלויות המקשות על עצמאותם בחיי היום-יום. במסגרת זו, לאחר למידת הבעיה ובהנחיית מרצה ויחד עם התלמידים נבנה הפתרון האופטימלי, שהוענק לתלמידים בסיום הקורס. בנוסף, המחלקה להנדסת מכונות מתחת מגוון של מוצרים שיקומיים המבוסס על הבנת הצרכים בשטח".

אתגר זה מתגבר בהתנהלות אחריות של המעסיק ביצירת סביבת עבודה הוגנת, מכבדת ומקרמת לעובדים.

השנה האחרונה, הייתה שנה של התעוררות בשוק הציבורי על אחריות תאגידית. עד כה, השיח התמקד בעיקר בשני נושאים חשובים: מחיר המוצר והשירות ותנאי ההעסקה של עובדי קבלן בחברות וממשלה. הדיון רב הדיבורים המובא כאן יאיר נושאים נוספים שמהווים חלק בלתי נפרד מהאחריות החברתית התאגידית. תוצגנה סוגיות הקצה וניתן מקום לנציגי התעשייה והאקדמיה לבחון כיצד הם מתמודדים עם סוגיות אלו ליצירת ישראל טובה יותר. המטרה היא להעשיר את הדיון על האחריות החברתית והתאגידית של שני גורמים מרכזיים: התעשייה מצד אחד והאקדמיה אשר גם לה, יש אחריות בקידום הנושאים החברתיים מצד שני. אם כל אחד מהשחקנים יבין מהי האחריות שלו ויפעל לקדם אג'נדה חברתית תוך קידום מטרתיו העסקיות, הרי כולנו נצא נשכרים.

### ערך ותרומה אתגר ההנגשה: מוצרים ייחודיים לבעלי צרכים מיוחדים

הדיון מחולק לשבעה חלקים, בכל חלק נציג סוגיה מהותית באחריות תאגידית וניתן במה לנציגי התעשייה, שמתמודדים עם הסוגיה הו לספר על ניסיונם ותובנותיהם, וכן נציג האקדמיה, איש סגל המכללה האקדמית להנדסה אורט בראדה יתייחס להתמודדות של האקדמיה עם הסוגיה בתכני הלימוד ובפעילותה השוטפת.

על פי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה כ-1,440,000 איש שמהווים כ-18% מהלקוחות אינם מוצאים מענה הולם לצרכיהם במוצרים הקיימים. הסיבה להתעלמות של החברות העסקיות מפלח שוק זה נובע מבורות לגבי היקף התופעה, עצלות מחשבתית לשינוי מוצרים ותהליכים קיימים, או סתם אפליית לקוחות. תפיסת האחריות התאגידית מרגישה את זכותם של לקוחות אלו לקבל מוצרים ומקדם חברות עסקיות לטפל בלקוחות אלו, לא רק בגלל הסיבה המוסרית של הדרת לקוחות, אלא גם בגלל כוחם הכלכלי. האתגר לתעשייה הוא ליצר מוצרים ייעודיים לפלח שוק זה או לשנות את תכונות המוצרים הקיימים כך שיתאמו גם ללקוחות אלו.

שאלנו את **דן פרופר**, יו"ר אסם כיצד הנגשת מוצרים פוגשת אותם בחברות מוזן מובילה בישראל. פרופר מסביר "אתגר ההנגשה המרכזי נוגע לסוגיות של סבילות מוזן מסוגים שונים על ידי האוכלוסייה. לכאורה, גם כללי השוק החופשי היו אמורים לדרגו לך – אם אוכלוסייה גדולה הייתה רגישה לאלרגן מסוים, היה ניתן לך מענה כי הייתה לך הצדקה כלכלית. בישראל, הקטנה יחסית, קבוצת רבות אינן מקבלות מענה מספק של מוצרים ובפרט רחבה בחנויות ברחבי הארץ.

"המענה הראשון והחשוב לסוגיות ההנגשה באסם בא לידי ביטוי בריווח מפורט ומדויק של רכיבים אלרגניים



**דן פרופר**, יו"ר אסם



**ד"ר אורית בראון בנימין**, מרצה בכירה, המחלקה להנדסת מכונות, מומחית בביומכניקה שיקומית











# שינוי מן היסוד

האם אחריות תאגידית נמצאת כעת בנקודה של שינוי יסודי כללי המשחק? כנראה שכן. אם מנתחים בכנות את המציאות הנוכחית צריך להגיע למסקנה שהתחום עובר כעת טלטלה כואבת אך חיונית ובסופו של דבר גם חיובית / מומו מהדב



מומו מהדב  
מנכ"ל ארגון מעלה  
לאחריות תאגידית  
(צילום: רואי קטלון)

בכל שינוי המשנה באחת את כללי המשחק, קשה מאוד לקבל את העובדה כי המציאות השתנתה. הטבע האנושי נוטה להמשיך ולפרש את המציאות לפי הכללים הישנים והמוכרים, לטפל בסימפטומים כאילו היו הבעיה, להיאחז בפרשנות המוכרת במקום להבין שמדובר במציאות חדשה. לא מעט עסקים שילמו על כך בחייהם; פשיטות הרגל של בלוקבאסטר - שלא הבינה שחננויות השכרת וידאו אינן רלבנטיות בעידן של הזמנות והורדות באינטרנט, או קוראק - שלא האמינה כי אנשים יונחו את סרטי הצילום, הן רק שתי דוגמאות מוכרות.

האם גם אחריות תאגידית נמצאת כעת בנקודה של שינוי יסודי של כללי המשחק? אני מאמין שכן. אם מנתחים בכנות את המציאות הנוכחית צריך להגיע למסקנה שהתחום עובר כעת טלטלה כואבת. אני חושב שהיא חיונית ובסופו של דבר גם חיובית.

## מבנה האותנטיות

כמה חודשים לפני תחילת המחאה החברתית פגשתי שתי סטודנטיות מוכשרות ומבטיחות לשיחה על אחריות תאגידית. לצורך העניין נכנה אותן ר' ו-ד'. היו להן רק מילים טובות לומר על אחריות תאגידית כ"דבר הבא", כדרך המאזנת בין האינטרסים העסקיים הקרים לשיקולים חברתיים וערכיים. אבל זה היה טוב וקל מידי. היה צריך לקלף את שכבות האהדה לתיאוריה של התחום כדי להבין מה הן באמת חושבות על עסקים: במישור הרגשי הן התייחסו לעסקים גדולים בחוסר אמון עמוק, וכעסו על מה שפירשו כולול והתנשאות כלפיהן כלקוחות.

זו היתה הקרימה אקראית לקיץ של המחאה החברתית ולכעס המופנה בחודשים האחרונים כלפי המגזר העסקי בישראל. שיה המחירים הוא להבנת רק הסימפטום. משתו עמוק יותר בקשר שבין המגזר העסקי לצרכן הישראלי עומד היום למבחן. ייתכן שזהו שלב של התבררות בניסוח

הציפיות ההרדיות שבין עסקים וצרכנים. עבור קהיליית האחריות התאגידית זוהי התמודדות כפולה; להוכיח כי המחויבות של עסקים להתנהלות הוגנת היא אותנטית, וגם לקחת חלק בהגדרה המחודשת של מערכת היחסים שבין הצרכן לעסק.

לעזור ללקוח להיות צריכן הבנה צריך להודות שסדר היום של אחריות תאגידית בישראל עסק מעט מידי בצרכים היומיומיים של הלקוח הטיפוסי. "אם פעם שאלתי רק מה שורת הרווח, היום אני צריך גם לשאול איך הלקוח מרוויח מכך שהוא לקוח שלי", אמר לי לאחרונה מנכ"ל חברה גדולה במשק.

אם נחזור לשיחה עם ר' ו-ד', הן יכלו להשוות בין סיטואציות קניה שעברו בהצלחה כי התחושה היתה שחושבים גם עליהן לעומת סיטואציות הפוכות, שהיו לא "פייריות" כפי שהילדים מטיבים לומר. אלו היו סיטואציות בהן איש המכירות דחף אותן לקנות משהו לא נחוץ, או גילו הפתעות בחשבון. נשמע מוכר?

האם זה אפשרי ונכון לבקש מעסק לפעול כנגד מה שנראה כאינטרס הבסיסי ביותר שלו למכור כמה שיותר? זהו דיון המנסח מחדש את גבולות המרחב שבין העסק ללקוח ונראה שהוא נחוץ מאוד כעת. דוגמא של הזמן האחרון היא היוזמה של משרד האוצר להגברת החינוך הפיננסי והפנסיוני בישראל. זהו מסר ברבר אחריותם של מנהלי הפנסיה ללמד את הלקוח לפעול נכון יותר בתחום מורכב זה. היוזמה עדיין בשלבים התחלתיים אבל היא כבר מעוררת שיחה בשוק. מעלה עוקבת בעניין אחר התפתחותה והשפעתה האפשרית גם על תחומים אחרים.

עסקים גדולים נתקלים בקושי נוסף מעבר למסר הפורמאלי של הארגון וההנהלה, הם מושפעים לא פחות ואולי אף יותר מההתנהגות של העובדים הנמצאים בנקודות המגע עם הלקוח. כיצד מנהלים על כך שיחה

צילום: Shutterstock.com / Jens Stolt



ממשל עצמו ולכן אסתפק בליזון כי מעלה בודקת מספר כיווני התקדמות לפיתוח סיפור ישראלי כזה.

## לסיכומו של דבר

אני מאמין שאחריות תאגידית תמשיך להיות רלבנטית רק אם נכיר בעומק המשבר בו היא מצויה כעת ונפעל להעביר אותה אל השלב הבא. כפי שעסק יכול להישאר עסק רק במידה והוא מרוויח, כך, מבחננו כ"אנשי מעשה" שונה מזה של תיאורטיקנים או גופי ביקורת הנהגים (בצדק) ממרחב פתוח של שיה עקרונות. מנהלי ויועצי האחריות התאגידית צריכים לבהור ולהכריע היכן הם ממוקמים. להבנתי הם צריכים להיות מי שפועלים מתוך בגרות אישית ומקצועית בתוך העסקים, מי שמסוגלים לברוק את השפעת התחום על ליבת העסק ולהניע גורמים נוספים בתוך הארגון. אלו יהיו מי שאינם מסתפקים במקומם הפורמאלי, אלא מחפשים הורמוניות ליוזם ולהניע בתוך הארגון וגם, במידת הצורך, לא יחששו "להחזיק שלט" מחוץ לרלת ההנהלה.

זהו שינוי כואב, אבל אני מאמין שזהו הדרך הנכונה.

מדיניות, כללים, נהלים והמלצות גנריות, לטיפול הרבה יותר פרטני. מעלה מפתחת כעת צירי עבודה המפנימים את הגישה הזו ומתמקדים ביכולת לסייע לכל חברה לנהל את תהליך הבריקה, מבפנים, עם מיקוד חזק הרבה יותר בסוגיות שמעסיקות את הציבור הישראלי. אנתנו מאמינים שעשייה כזו תעמוד במבחן האותנטיות.

## מהו הסיפור הישראלי של שילוב ערך חברתי עם עסקי

לעומת השאלות הקודמות, זהו היבט חזוני יותר. אם רוצים להשיג את מלוא ההשפעה החיובית של עסקים על החברה הישראלית, ראוי לשאול כיצד עסקים יכולים לתוך החברה, הם אינם כלים המתקשרים עם הצרכן. מרגע שנחצה קו "ההשתפות לראשונה", בדומה לשלב שאחרי הנפקה מוצלחת, המבחן יהיה בביצועי החברה כלפי הלקוח ולא בביצועיה ברירוג או ברות. יש לי ספק רב האם כלים אלה יוכלו אי הפעם לתקשר עם הציבור ולא יישארו ככלי ניהול בלבד.

ארגונית? כיצד משרישים בכל הרמות התייחסות לטובתו של הלקוח? וממש בליבה של התחום, האם ניתן לכוון את קשרי הקהילה לקדם מהלכים כאלה?

## מה צריך להשתנות בדרכי הפעולה של קהיליית האחריות התאגידית

אחת המשמעויות הראשונות היא הגדרה מחודשת של כלים כדוגמת דירוג מעלה לאחריות תאגידית ודוחות אחריות תאגידית. חשובים ככל שיהיו ככלים ניהוליים בתוך החברה, הם אינם כלים המתקשרים עם הצרכן. מרגע שנחצה קו "ההשתפות לראשונה", בדומה לשלב שאחרי הנפקה מוצלחת, המבחן יהיה בביצועי החברה כלפי הלקוח ולא בביצועיה ברירוג או ברות. יש לי ספק רב האם כלים אלה יוכלו אי הפעם לתקשר עם הציבור ולא יישארו ככלי ניהול בלבד.

כאשר מקבלים את הדגש על ההתמודדות הספציפית של כל חברה מול האתגרים הייחודיים שלה, המשימה של קהיליית האחריות התאגידית היא לעבור משלב של

מדינת ישראל

## מגוון תכניות ללימודי תואר ראשון באורט בראודה:

- הנדסה אופטי\* ■ הנדסת תעשייה וניהול ■ הנדסת תכנה
- הנדסת מערכות מידע ■ הנדסת ביוטכנולוגיה ■ הנדסת חשמל ואלקטרוניקה
- הנדסת מכונות ■ מתמטיקה שימושית

\*הענקת התואר מותנית באישור המל"ג

## אורט בראודה פותחת לכם דלת לתעשייה

אורט בראודה  
המכללה האקדמית להנדסה

braude.ac.il | 1-700-70-80-05



# עבר, הווה, עתיד

היא קשה מורכבת וקשה לניהול, היא משלבת את כל יחידות הארגון, ועוסקת בנושאים הכי רגישים בארגון - דרכו העסקית. האתגר האמיתי שבהתמודדות עם אחריות תאגידית נעוץ בניהול נכון של הנושא ובדיווח תקופתי. איך יכולים ארגונים להתקדם בתחום, וממה כדאי להיזהר / ניר קורן

בצעד הראשון, כי הכניסה לעולם האחריות התאגידית מחייבת שני דברים, ומיד בהתחלה. הראשון, הינו מחויבות של ההנהלה הבכירה לרבות מנכ"ל ויו"ר דירקטוריון, שכן אין טעם לקדם מהלך בנושא אם אין כוונה של ראשי הארגון לפעול. השני הינו חיבור הדרגתי של אנשי הארגון השונים למחויבות ולשיתופי פעולה, שכן בסופו של דבר ניהול האחריות היא סדרה של פעילויות אשר אינן מנוהלות במטה, אלא ביחידות הפעילות עצמן. היתרון הקיים בניהול הנושא במסגרת אחת, הינו היכולת להציג התנהלות שלמה של ארגון שלם, בחתך כל-ארגוני. יחד עם זאת עולה השאלה כיצד על הארגון לגשת למשימה זו? במסגרת מאמר זה ננסה להבין כיצד יש לנהל את הנושא. כדי לנהל את התחום באופן נכון, לרבות דיווח כלפי פנים וחוצץ, על מנהל התחום בארגון לכלול התייחסות לשלושה מישורי זמן.

**הכל מתחיל בעבר: מדידת ביצועים המישור הראשון** מתחיל בעבר, ובאופן שבו הארגון התנהל עד כה. הצעד הראשון מתחיל במיני גורם אחראי לנושא, וביצירת תוכנית עבודה רב שנתית. הואיל ומנהל האחריות התאגידית אינו בא להחליף את כלל הגורמים הארגוניים העוסקים בכל התחומים מול מחזיקי העניין, עליו להבין מי הם הגורמים בארגון מולם הוא עובד, מהם יקבל את המידע הרלוונטי, יגבש תוכניות פעילות, ויחד איתם יוכל להתקדם. שני אלו מהווים בסיס ליצירת מחויבות אמיתית של ארגון לנושא. כדי לנהל את התחום ולהתקדם בו, יש להתחיל במדידת ביצועי החברתיים, והסביבתיים של הארגון באופן

שיאפשר הבנה של היקף הפעילות מול כל מחזיק עניין. הקושי הראשון במדידת נתונים הוא התמודדות עם נושאים רגישים, אותם הארגון לא מעוניין להציג. הקושי השני הוא בנתונים שאותם אין מניעה לאסוף ולפרסם, אולם לא נמדדו עד כה. הקושי השלישי הוא באיסוף ומדידה של נתונים "רכים" - עד כמה הארגון משקיע בהעצמת עובדיו, ומה מידת השמירה על זכויות אדם בתקופה בה הוא פועל. על מנהל האחריות התאגידית לזהות את ההבדלים בין השלושה ולסווג את כלל המידע אותו הוא מבקש לאסוף, תוך הבנת הגורם הארגוני המספק את המידע. באופן זה, תהליך המדידה יוכל להוות תשתית ארגונית, כדי שגם המידע שעדיין לא נאסף, יאסף בעתיד. איסוף המידע וריכוזו, מאפשר השוואתו לאורך השנים כדי לבחון את מידת ההתקדמות היחסית בארגון. נקודה זו חשובה כדי להציג מגמה של פעילות וכדי שהנתונים הנאספים יאפשרו למחזיקי העניין להבין את דרכו של הארגון. בנוסף לבניית יכולת השוואתית פנימית, מומלץ להתחיל לבחון את ביצועי הארגון של חברות דומות בתחום הפעילות (המידע מפורסם במסגרת דוחות ציבוריים). זאת כדי להבין את הסוגיות המרכזיות איתן מתמודדים ארגונים דומים ואת מידת ההלימה בין הביצועים לתחום הפעילות. כאמור לעיל, הואיל ומנהל האחריות התאגידית אינו בא להחליף את העוסקים במלאכה, הסוד כאן טמון בהפיכתו לגורם מרכזי (מעין אינטגרטור) ובחשיבות הצוות שמקדם את הנושא יחד אתו בארגון.

## הבנת ההווה מדיניות ארגונית סדורה

לאחר ההתמודדות עם העבר, מתחילה ההכרה בהווה. ארגון צריך להגדיר לעצמו מדיניות כתובה וסדורה ביחס לכל אחד ממחזיקי העניין שלו. מדיניות זו צריכה לאפיין את דרכו העסקית ולהוות ציר מוביל בהתנהלות. על המדיניות להתייחס לכלל הנושאים המהווים סף פעילות (תוך הגדרת אלו שהארגון לא רוצה שיתרחשו אצלו - אפליה, ניצול, שימוש לא ראוי במשאבים וכו'), לצד נושאי רף פעילות (האופן בו הארגון מבקש לכוון את עובדיו - בחינת שיקולים מסוימים, קידום עקרונות שונים, מחויבות לגורמים שונים וכו'). הגדרת המדיניות ככתב מחייבת גם בניית תכנית עבודה ליישומה, ולעמידה מלאה ורציפה בה. מדיניות ארגונית

ביחס לעובדים או לסביבה, למשל, צריכה לכלול את האופן בו מפרש הארגון את יחסו כלפי אותה קבוצה, ומדי המחויבות שהוא לוקח על עצמו. המדיניות נגזרת ומשפיעה על מהלכי הארגון, ועליה להיבסס למסגרת קבלת ההחלטות מעת שהוגדרה. כך, אם הגדיר ארגון ככתב כי נושא הטיפול במגוון ביולוגי הינו "נר לרגליו", מצופה ממנו שכפעם הבאה שיבחן כניסה לפרויקט זה או אחר, יבחן גם את משמעות הפגיעה בבעלי החיים ובצמחים באזור. את המדיניות יש לבחון גם ביחס לנהלים הקיימים בארגון, ולוודא כי לא רק שאינה סותרת, אלא שהיא מאגדת ונהלי הארגון פורטים אותה מטה. אם אינם כאלו, יש לבחון ולהתאים. שתי הסוגיות האחרונות ביחס להווה נוגעות לשקיפות (פרסום) ולבחינת אפקטיביות. על המדיניות להיות גלויה ומפורסמת. באופן זה, יוכלו מחזיקי העניין לבחון כיצד רואה הארגון את מחויבותו, ולנהיג יזימו דיאלוג על כך. הסוגיה השנייה הינה בחינת אפקטיביות. יש מעת לעת לבחון עד כמה המדיניות מתווה את דרכו של הארגון, ומהו המועד בו הפכה ללא רלוונטית, ולכן יש לעדכנה. מדיניות, כמו גם אסטרטגיה של ארגון, לא משתנה ככל שנה, אולם, מעת שאינה מנחה את הארגון, יש להגדיר מהם הקווים החדשים המנחים את דרכו.

## הכרת העתיד ניהול עמידה ביעדים

העיסוק בעתיד, כולל הבנה של האופן בו ניתן לשפר את ביצועי העבר, בחינה של הדבר למול המדיניות בהווה, והגדרה של המקום אליו הארגון רוצה להגיע בעתיד. הקושי הראשון בעיסוק בעתיד נעוץ בניסיון לאגד פנימה אוסף של יעדי אחריות תאגידית, מבין מגוון יעדים של ארגון. ויקוק היעדים אשר יאפשרו את השינוי, הוא הצעד הראשון. הקושי השני מגיע ביכולת להבחין בין יעדים שמנסחים טוב (ומכאן גם קלים יותר למדידת אפקטיביות) לכאלו שלא. יעד טוב צריך לכלול התייחסות ל-5 עקרונות SMART. על היעד להיות: מדויק במסגרת התחום וההישג הנדרש (Specific); מדיד באופן שניתן יהיה לבחון את שיעורו והאם התקדמו או לא (Measurable); בר השגה כך שנוודא שאנו לא מציבים מדרגה גבוהה מדי (Attainable); רלוונטי לפעילות הארגון (Relevant) ותחום בזמן (Time-bounded). לכן, יעד שלא

מנוסח טוב יצהיר: "הארגון יפעל לצמצום הפסולת". יעד שמוגדר טוב יותר יהיה "נדרג להפחתת 8% מכמות הפסולת עד סוף שנת 2012" (כמובן בהנחה והיעד בר השגה לארגון). המבחן האמיתי הוא ביכולת לחזור אל היעדים הללו, במבט לאחור ולוודא עמידה חלקית או מלאה בהם, או תיקון הקיים. מעת שהוגדרו היעדים בתחום האחריות התאגידית, על הארגון לשוב אליהם בכל שנה, ולהתמודד עימם בצורה אמיתית. מהם היעדים בהם עמד, ומה אלו בהם לא עמד, ומדוע. רק התמודדות עם אתגרים (כרמות יעדים בהם לא עמד הארגון), היא שמאפשרת שיפור ולמידה. זהו מגוון חשוב ביותר ביישום אחריות תאגידית. כדי להתמודד נכון עם יעדים אלו, כראי לבחון את אבני הביניים להשגתן, ולמודד את הנושא באופן תדיר. מעורבות המנכ"ל והיו"ר, כפי שהוזכרה בחלק הראשון רלוונטית גם כאן. ארגון שמצליח לשלב את אופן העמידה במסגרת יעדי האחריות התאגידית בסקר ההנהלה השנתי/חצי שנתי שלו, או לקבוע מופע חוצה ארגוני ייעודי אחת לחצי שנה לנושא, יוצר מציאות חדשה, ומחייב חיבור לנושא והעלאתו על סדר היום.

## לא לנצח נבנו

כלי התייחסות לדיווח חברתי אסור לסיים. ארגונים רבים מפרסמים דוחות חברתיים-סביבתיים, ורבות עולה השאלה: מי קורא את זה. אציע תשובה אפשרית: זה לא חשוב. דוח חברתי סביבתי לא נועד לקוראיו, וגם לא לתרמית הארגון. דרכים מהירות ויעילות יותר עבור ארגון למרק עצמו ולספר לעולם עד כמה הוא מופלא. דוח חברתי נועד לארגונים שבחננו את העבר, ההווה והעתיד שלהם. לכאלו שבנו, תכננו ושיפרו. לאילו אשר רואים בריווח נקודת יציאה למסע מופלא של דיאלוג עם כל אותם גורמים על אותם הדברים שמטרידים גם את הארגון וגם את מחזיקי העניין שלו. הדוח הוא כלי לניהול וממש מקור כוח ועוצמתו. ניהול אחריות תאגידית אינו בהכרח מונע משברים, הוא רק מאפשר להתחיל להתמודד איתם מעכשיו. וכאן נמצא היתרון האמיתי הטמון ביישום אחריות תאגידית ויצירת ערך משותף העיסוק בקידום הארגון אל עבר אתגרי העתיד. העיסוק בשרירות ובהתפתחות קדימה מצדיק לא?

מתקדמים בתעשייה עם אורט בראודה

מגוון תכניות לימודים לתואר שני (M.Sc.)

■ הנדסת מערכות ■ ביטכנולוגיה ■ הנדסת תכנה  
**חדשו תואר בהנדסת תעשייה וניהול\***  
**בלנדי לאורט בראודה מבין המכללות**  
\*הענקת התואר מותנית באישור המל"ג

אורט בראודה

המחלקה האקדמית להנדסה | [braude.ac.il](http://braude.ac.il) | [1-700-70-80-05](tel:1-700-70-80-05)

פרטים והרשמה: [braude.ac.il](http://braude.ac.il) | [1-700-70-80-05](tel:1-700-70-80-05)



**ניר קורן**  
מנהל תחום הדיווח בקבוצה  
לאחריות תאגידית וקיימות,  
BDO זיו האבט



אלי הורביץ, בראייתו החברתית הרחבה, ראה בפיתוח של טבע, מעבר לפן הכלכלי-עסקי, מעשה ציוני של מחויבות חברתית: יצירת מקומות עבודה, תעסוקה הוגנת ויציבה, השקעה בפריפריה, פיתוח וטיפוח הון אנושי ושותפות עם מוסדות אקדמיים בפיתוח קידמה טכנולוגית - כל אלו היו בעיניו גילויים של אחריות של עסקים לפיתוח הכלכלי-חברתי של המדינה

“הראייה החברתית הרחבה של אלי הורביץ”, אומרת אילה מילר מנהלת אחריות תאגידית גלובלית בטבע, “הממקמת כל עשייה בהקשר הכלכלי, החברתי והלאומי, היוותה עבורנו מגדלור לאורו גיבשו את תפיסת האחריות החברתית של טבע. “כחלק ממורשת זו אנו מאמינים בכוחה של התעשייה להיות גורם משמעותי בפיתוח הכלכלי חברתי של המדינה וביכולתה של טבע להוביל ביצירת מודל עסקי אחראי ומתחשב באדם ובסביבה. מוסיפה מילר. המחויבות הבלתי מתפשרת לאיכות ומצוינות מושרשת בכל תחומי הפעילות של טבע וכך גם בתחום האחריות התאגידית. עובדים ומנהלים כאחד, מחויבים לבחון וללמוד את כל פעילויותינו ואת השפעתן על החברה והסביבה. בחינה

זו מתחילה בנייתו והבנת צרכי כלל בעלי העניין בהם: המטופלים, העובדים, הלקוחות, הספקים, שותפי ההפצה, הסביבה וציגי הקהילה באזורים בהם אנו פועלים. בהמשך, המחויבות באה לידי ביטוי בשיפור ובמצוינות פתרונות יצירתיים והולמים. טבע בישראל מהווה עבור טבע בעולם מודל למצוינות גם בתחום האחריות התאגידית, משמע, מכאן מועברים הידע והניסיון בתחום זה לכל יחידות החברה ברחבי העולם. בשנים האחרונות נעשה מאמץ משמעותי של כל היחידות בישראל לשאת באחריות החברתית והסביבתית, הן בתכנון וארגון והן בהיקף הפעילות. בטבע מאמינים כי הקהילה הראשונה במעלה הינה קהילת

צילום: DenisNata / Shutterstock.com

העובדים והחברה מנהלת את יחסיה עם 46,000 עובדיה בעולם בהוגנות, שקיפות ודיאלוג.

“לכל עובד יש ערך משמעותי בתרומה שלו להצלחת החברה ללא קשר למיקומו בהיררכיה הארגונית. בין אם מדובר בעובד יצור, חוקר מו”פ, אדמיניסטרטור או מנהל בטבע העובד באשר הוא, נמנה על משפחת עובדי טבע וככזה הארגון מחוייב אליו. אנו מספקים לעובדינו סביבת עבודה בטוחה, יציבה ותומכת, ומעניקים גמול הולם על הישגים ומשקיעים משאבים רבים בהכשרה, פיתוח ורווחת עובדינו, כולל סל הטבות יוצא דופן מהבולטים בישראל.” מסביר איקה אברבנאל, מנהל משאבי אנוש גלובלי וסגן נשיא לאינטרציה בחברה.

בטבע, משקיעים משאבים רבים בהבטחת סביבת עבודה בטוחה בריאה והוגנת עבור עובדינו. זהו חלק מה-DNA של טבע, במיוחד בסוג התעשייה שלנו, יצור תרופות, בה נדרשים סטנדרטים של איכות מהמחמירים ביותר. במסגרת זו אנו משקיעים משאבים ניכרים בהכשרת ופיתוח עובדינו, אספקת ציוד וטכנולוגיות המבטיחים תנאי עבודה ללא סיכונים ומהמתקדמים בעולם. אנו פועלים מתוך עקרון שעובד שבע רצון הוא עובד שיפעל למיקסום ביצועי החברה בתחומי פעילותו. העובדים שלנו מרגישים שהם חלק מטבע. מרגישים זאת ברוח ההתגייסות והמחויבות יוצאות הדופן למשימות המורכבות של כל יחידה. סביבת העבודה בטבע אינה מוכתבת על ידי ההנהלה אלא נוצרת על ידי האינטראקציה בין האנשים שלנו – רמת השירות והידע, סקרנות ומוכנות להתחדש ולרכוש ידע נוסף, ללמוד טכנולוגיות יחודיות, לאמץ דרכי חשיבה חדשות, להיות חלק מתהליכים, לקחת יותר אחריות – אלו יכולות שתורמות מאוד לארגון ומאפשרות גם לעובד לזמוח בתוך התפקיד שלו. טבע מקבלת בתמורה גמישות וכישר מענה טוב יותר לצרכי השוק המשתנים, אשר מאפשרים לנו להצליח במה שאנו עושים.” מוסיף אברבנאל.

וגם בתחום קשרי הקהילה יש לטבע משנה סדורה שהתפתחה בלמעלה ממאה שנות קיומה של החברה. על בסיס החזון של “מנהיגות ומצוינות לחברה בריאה” טבע יוזמת, מפעילה ושותפה במגוון רחב של יוזמות חינוכיות וקהילתיות בתחומי החינוך, המדע החינוך

המדעי והבריאות תוך שהיא תומכת בעשרות תכניות משמעותיות לחוסנה ושגשוגה של המדינה. עובדי טבע מתנדבים בלמעלה מ-30 פרויקטים מתמשכים ברחבי הארץ ומשפיעים בהתנדבותם על אלפי אנשים מדי שנה. הפעילות כולה, זוהי לעידוד בלתי פוסק מצד הנהלת טבע, כפי שאומר שלמה ינאי: “אנו מעודדים ומברכים את אנשי טבע המתנדבים בפעילותם הענפה והמבורכת לטובת הקהילה ובטוחים כי כל יוזמה התנדבותית וכל תרומה של כסף, מוצרים וידע, מעשירים ומעניקים כוח ותקווה לאלה הזקוקים לכך.”

**עשייה חינוכית**

אחד הנושאים שטבע חרתה על דגל העשייה החברתית שלה הוא חינוך. בתחום החינוך מובילה טבע עשייה מגוונת תוך דגש על חינוך למצוינות וחינוך מדעי. היהלום שבכתר העשייה החינוכית של טבע הוא פרויקט מצוינות טבע שהושק בתיכון “דנציגר” קרית שמונה, שם שוכן מפעלה הצפוני ביותר של טבע בישראל. “מדובר ביוזמה חינוכית עם גישה של ‘מרתון’”, אומר איקה אברבנאל שהיה בין הוגי הפרויקט ומוביליו, “אנחנו מתחילים בכיתה ז’, מאתרים את התלמידים הטובים, אך לא המצטיינים או המתקשים ביותר, להם יש ערוצי קידום משלהם. אנחנו תומכים ומחזקים את אלו אשר בלעדינו לא יגיעו לתועודת ברות איכותית ולעמידה בתנאי הקבלה לאקדמיה.”

**איכות הסביבה**

וגם בתחום איכות הסביבה מחויבת טבע למצוינות. טבע מכירה בחשיבות השמירה על איכות הסביבה כאחד ממרכיבי הפעילות העסקית שלה. לשם כך היא נוקטת מגוון רחב של פעילויות: מחקר ופיתוח, מחזור וחיסכון, ניטור ואימוץ תקנים ירוקים והן באמצעות הקניית ערכים, ערכת קורסים וימי עיון ושיח מתמיד עם העובדים. כל פעולותיה של טבע בתחום איכות הסביבה נועדו למזער את השפעותיה הישירות והעקיפות השליליות על הסביבה. לשם כך חברת טבע “חושבת ירוק”: היא שוקדת על מציאת דרכים ופתרונות יעילים למימוש מחויבותה לסביבה. עובדי החברה מקפידים לבצע מבדקי

שלמה ינאי מנכ"ל ונשיא טבע: “טבע שואפת למנף את ההצלחה הכלכלית לטובת החברה מתוך הכרה כי מובילות עסקית משמעה גם מובילות ערכית חברתית. החבר שמה לה למטרה לקדם את הבריאות בעולם באמצעות הרחבת הנגישות לתרופות, אך לא רק, אלה גם על ידי עשייה ערכית כך שהחברה תהיה צודקת יותר, תרבותית יותר ויצירתית יותר”

איכות סביבה במטרה לגלות נקודות הטענות שיפור ולתת להן מענה הולם. כמו כן מתבצעים מבדקי הנהלה ומבדקי לקוחות ייעודיים בתחום איכות הסביבה. כאשר נדרשים פתרונות ודרכים לשיפור, החברה מקפידה לשתף בדיון את העובדים.

חברת טבע מבצעת באופן קבוע תהליכי ניטור ובקרה, ערכת תחקירים ומפיקה לקחים מאירועים סביבתיים על פי מתודולוגיה אחידה המיושמת באתרי טבע בישראל ובעולם. “אנו שואפים למנף את ההצלחה הכלכלית שלנו לטובת החברה מתוך הכרה כי מובילות עסקית משמעה גם מובילות ערכית חברתית. טבע היא חברת ענק ששמה לה למטרה לקדם את הבריאות בעולם באמצעות הרחבת הנגישות לתרופות, אך לא פחות מכך, באמצעות עשייה ערכית שתהפוך את החברה שבה אנו חיים לצודקת יותר, תרבותית יותר ויצירתית יותר.” אומר שלמה ינאי נשיא ומנכ"ל טבע.

**רק באורט בראודה תיהנו מתואר ראשון בהנדסה אופטית\***

**רק באורט בראודה תיהנו ממהנדסים בעלי תואר בהנדסה אופטית.** אורט בראודה מציעה תכנית לימודים מקיפה ומעמיקה בהנדסה אופטית, הכוללת התמחות בתעשייה. התכנית עונה לדרישה הגוברת למהנדסים בתחומים: אלקטרו-אופטיקה, מכנו-אופטיקה ואופטיקה מורחבת (כדגש על המשך למחקר).

\*הענקת התואר מותנית באישור המל"ג

**את לא אשליה אופטית!**

**אורט בראודה** המכללה האקדמית להנדסה  
**הבחירה של התעשייה**  
 braude.ac.il | 1-700-70-80-05

# יזמות אחראית

המהפכה האחראית בפתח, ודווקא החברות הגדולות והמבוססות מתקשות לעמוד בדרישות המהפכה. זהו המקום בו יזמים יכולים באמצעות חדשנות ויצירת מודל עסקי חדש לשנות את כללי המשחק וליצור רווח משולש: כלכלי, חברתי וסביבתי. במאמר מוצגת גישת "הבידול האחראי" המתמקדת ביזמות בעסקים קטנים / דר' יונתן מנוחין ואלון מהרשק

## מוצרים בעלי ערך ויתרון העסק הקטן

ארגון הרוצה לברל את עצמו בעולם של מוצרים גרמיים חייב למצוא את ייחודו, בדרך שהוא יוצר ערך מוסף וייחודי. ציבור הצרכנים מתחיל לצפות לערך מוסף, שיעלה מרכישתו. בהתאם לכך, עסקים רבים מפתחים מוצרים אחראיים, ועל ידי כך, מנסים לברל את עצמם.

יחד עם זאת, חברות גדולות באופן טבעי מכוונות את מוצריהן לפלחי השוק הגדולים, כאלו שיבטיחו מכירות רבות של המוצר. בהתאם לכך, פלחים מסוימים נותרים ללא מענה לצרכיהם. אי לכך, פיתוח מוצר אחראי וכידולו טומן בחובו הזדמנויות רבות לחברות מסדר גודל קטן. צעד כזה עשוי לחזק את האמון של הצרכנים בעסק, ובכך להוביל להתפתחות ולהרחבת פעילותו. עסק כזה הופך את גודלו ליתרון יחסי מול ארגונים גדולים יותר, שמציעים מוצר דומה. לדוגמה, פיתוח מוצר בסיסי במחיר סביר, שיתאים לכלל האוכלוסייה ולא רק לבעלי יכולות. ההברל בין פילח שוק ופיתוח מוצר אחראי נובע מתכונות נוספות מועילות של המוצר והשירות ההופכות אותם לבעלי ערך חברתי. את התכונות אלה, ניתן לחלק למספר קטגוריות:

● **מוצרים המקדמים פתרון של סוגיות חברתיות**  
בעולמנו זה יש מספר רב של בעיות חברתיות, החל מבריאות האוכלוסייה, העצמה של מגזרים מוחלשים,

## כשנה עברה מאז שגל המחאה החברתית החל לשטוף בהדרגה כיכרות ורחובות ברחבי העולם.

המוחים מבקשים לעורר שינוי יסודי במערכת הכלכלית ולגבש ערכים חדשים של חשיבה רחבה לטווח ארוך המבוסס על יצירת ערך משותף לפירמה לסביבה החברתית והאקולוגית בה היא פועלת.

החברות חשופות היום יותר מתמיד לסנקציות ציבוריות: ישירות, כחרם צרכנים או באופן עקיף, על-ידי הגברת הלחץ על גורמי ממשל לשם קידום חוקים ותקנות שיגנו על האורח. אי-לכך, ארגונים החלו להכיר בכך שהתנהלות אחראית חייבת להיות חלק מניהול הסיכונים של חברות. השינויים שצוינו לעיל, מדגישים את הצורך של חברות לבחון מחדש את התנהלותן תוך חשיבה חדשה המקדמת שיקולים ערכיים בפעילות ובמוצרי החברה. לא עוד חברות הקובעות עבור הצרכן מה טוב בשבילו, אלא חברה המבקשת להקשיב לצרכן, להבין את צרכיו ולהתאים את עצמה אליו.

לחברות גדולות ומבוססות, שינוי הינו תהליך מורכב, המצריך היערכות הכרוכה בבירוקרטיה רבה. לעומת זאת, ליוזמים, השינויים החברתיים המתרחשים עשויים לתת יתרון יחסי. דווקא עסק קטן וחדשני יצליח לעשות ביתר קלות את מה שהתעשיות הגדולות יתקשו בו: להוביל שינוי. והשתלבות במהפכה האחראית ורשתת שינוי אסטרטגי משמעותי.



דר' יונתן מנוחין הוא ראש הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות, BDO זיו האפט



אלון מהרשק יועץ בקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות, BDO זיו האפט

מהשורש, היא הררה של קבוצות אוכלוסייה כלקוחות. זאת, כיוון שהוכות לרכוש מוצרים ולקבל שירות היא חלק מוכרות האדם הבסיסיות. כיוון שהחברות הגדולות נוטות להתייחס לרוב, הן מתעלמות מקהלים אלו. בכך, הן פוגעות בזכויות האדם הבסיסיות של אוכלוסיות אלו. פעילות זו יוצרת הזדמנות ליוזמים הקטנים, ומאפשרת להם להתמקד בלקוחות שהחברות הגדולות מוניחות. הרי גם עניים, אנשי הפריפריה, מהגרים, מבוגרים, בעלי מוגבלויות ואחרים זקוקים למוצרי בסיסים בחברה המודרנית.

אחת הדוגמאות המרהיבות היא מתן אשראי בנקאי לעניים. עמותת קיווה (Kiva), אחד הגורמים המשמעותיים בעולם במתן אשראי לעניים, מדווח כי מתחילת הפעילות בשנת 2005, ניתנו על ידו הלוואות ב-233 מיליארד דולר ל-614 אלף איש. סכום ההלוואה הממוצעת היה 384\$, כאשר ההחזר הוא של 98.79%. היום, בעולם של תספורות טייקונים, פשיטות רגל והונאות פיננסיות, הרבה בנקאים היו מאושרים להחזיר כזה ללא הוצאה לפועל וכדומה. אך מתן אשראי לעניים מחייב חשיבה עסקית אחרת שהבנקים הגדולים אינם ערוכים לכך, דווקא יוזמים חדשים יכולים להמציא מחדש את השיטה.

● **מוצרים המקדמים חשיבה מקיימת**  
מוצרים בקבוצה זו משתלבים בניסיון לקדם את הנושא הסביבתי והקיימות. מוצרים אלה כוללים שימוש בחומרים ממוחזרים או שניתנים למחזור. למשל, מוצרים אשר נשארים שמישים לאורך זמן, שניתן להחליף בהם רכיב קטן במקום להחליפם כליל או כאלה שיעילים מבחינת צריכת אנרגיה.

מוצרים בני קיימא, מגיעים לרמת הביצועים הגבוהה ביותר מבחינה סביבתית בעת שהם מצליחים להפוך את מחזור חייהם למעגלי וליישם את עיקרון "מעריסה לעריסה" בכך שסוף חייו של המוצר מהווה למעשה את חומר הגלם לייצור מחדש שלו או של מוצר אחר.

## אחריות לכל החיים

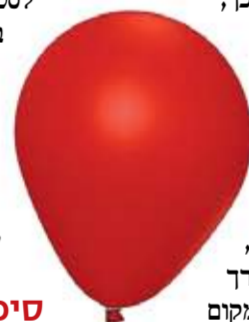
מוצר אחראי חייב להיות מחובר לסביבת הפעילות שלו, והאחריות של החברה המייצרת לא תמה ברגע שהיא משגרת אותו אל הלקוח. על חברה הרוצה להישב כאחראית, לפתח מדיניות ונהלים של אחריות יצרן מורחבת הכוללת את תהליך השימוש אצל הלקוח כמו חשיבה על טיפול במוצר עם תום תקופת השירות. הדבר מחייב את החברה לנהל באופן שוטף מעקב אחר תלונות לקוחות ומידית שביעות רצון מהמוצר, דבר המהווה תשתית ללמידה וליצירת מוצרים אחראים חדשים. חשיבה על אחריות על מוצר בתום תקופת השימוש ומחייבת חשיבה חדשה בפיתוח מוצרים - מוצרים לטווח ארוך, עם חלקים שניתן למחזר ועוד.

## שירות אספקה ורכש בר קיימא

חברה עסקית אשר אינה בוחנת את ההתנהלות של שרשרת האספקה שלה, יוצרת לעצמה סיכונים רבים, בין השאר ברמת המוניטין. על החברה לדאוג כי לאורך שרשרת האספקה, יתנהלו העובדים והמנהלים בהתאם לסטנדרטים אחראיים ביחס לעובדיהם ולסביבה. זאת, בין אם מדובר בעובדים באופן ישיר או בעובדים לאורך שרשרת האספקה, שעובדים עבור החברה באופן עקיף. ניתן להבטיח התנהלות אחראית בין השאר על ידי חיוב הספקים לעמידה בסטנדרטים של החברה, ביצוע בקורות שטופות בארתי הפעילות, הקמת "קו חם" לתלונות עובדי שרשרת האספקה ועוד.

## סיכום

המהפכה האחראית יכולה ליצור מקור חדש ליתרון תחרותי. דווקא לחברות בינוניות וקטנות יש יתרון משמעותי בכניסה לתחום מחברות גדולות ומבוססות. חברה אשר תשכיל לשלב במודל העסקי שלה, אינטרסים שונים של מחויקי העניין שלה, תהא נשכרת. חברה שכזו תהיה מבודלת ממתחרותיה ומכאן יהיה באפשרותה לצמוח באופן אחראי לטווח הארוך.







# הוקרה למובילות חברתית וסביבתית

איור: A.O.S. Sashkin / Shutterstock.com

1

## דוקרט תעשיות אריזות בע"מ / קיבוץ כפר מסריק

המפעל מוביל בתחום הקידום הטכנולוגי פרויקט עם מכללת הגליל המערבי ובית חינוך אזורי "אופק" בקיבוץ עברון בנושא עיצוב המוצר ואריזות. בנוסף, תומך דוקרט תעשיות בבית הספר שוהם. ועוד במסגרת העסקת עובדים בעלי צרכים מיוחדים הוכשר מבנה מיוחד בשטח הקיבוץ ובו מועסקים 20 עובדים המתוגמלים עבור התפוקה שהם מייצרים.

2

## חוגלה קימברלי / נהריה

האות הוענק על מעורבות ותרומה לקהילה הכוללים בין השאר שיתוף פעולה עם עיריית נהריה בשיפוץ בתי תושבים הנמצאים במעמד סוציו-אקונומי נמוך, ביצוע עבודות אחזקה שוטפת בבתי נכים ובעלי צרכים מיוחדים בתאום עם עמותת "כיוונים", הפועלת להכוונת צעירים מוגבלים לעצמאות ומעורבות בקהילה בה הם חיים. בתחום הפעילות למען איכות הסביבה השקיע המפעל משאבים בהשקטת רעש סביבתי לשכונות סמוכות לו וכן, ביצע קידוח באר מים בשטח המפעל לצורך שאיבת מים לייצור תוך חיסכון במים מהצריכה הציבורית. המפעל נותן מדי שנה חסות ואספקת פסולת ועיסת נייר בהיקפים נרחבים לפסטיבל אמנות "הגדר" בגשר הזיו.

◀◀◀ ועדת השיפוט להענקת אותות הוקרה על מובילות חברתית וסביבתית הורכבה מתעשיינים בכירים, הפעילים בוועדת קשרי תעשייה-קהילה בצפון והיא בחנה מגוון נושאים: פיתוח סביבתי, רכש כחול לבן, קוד אתי, תנאי עבודה לעובדים, פיתוח מקצועי של העובדים בארגון, נגישות והטמעת תרבות ונהלים של אחריות חברתית בארגון. "מדי שנה מתכנסת וועדת קשרי תעשייה - קהילה ובוחנת את התרומה לקהילה ובעיקר תרומת זמן התנדבות של מנהלי המפעלים ועובדיהם וכן תרומת הכישורים שלהם לטובת החברה, הקהילה והסביבה בכלל עבור פרס המובילות החברתית והסביבתית בתעשייה. הפרס אמור לבטא את הקשר החשוב בין התעשייה לקהילה הסובבת אותה".  
אומר **ליאור אפלנאום**, מנהל התאחדות התעשיינים בצפון, "בבחירת מפעלים מושם דגש על פיתוח ויישום אסטרטגיה עסקית המשלבת בתוכה ערכים חברתיים. בנוסף נבחן אופן הטמעת הערכים הסביבתיים והאתיים בחברות ובמפעלים. השנה לשמחתי נבחרו מפעלים מובילים מהגליל העליון, הגליל המערבי, העמקים ומישור החוף הצפוני, הן מהסקטור הקיבוצי והן מהעירוני".

אות הוקרה על מובילות חברתית וסביבתית לשנת 2011 הוענקו לחמישה מפעלים מקרית שמונה בצפון ועד מעגן מיכאל במישור החוף הצפוני. המפעלים נבחרו בתום סיור נציגי שיפוט מטעם ועדת קשרי תעשייה-קהילה בהתאחדות התעשיינים בצפון

4

## בלסאון בע"מ / מעגן מיכאל

על מעורבות ותרומה לקהילה הכוללים בין השאר אימוץ חמש מועדוניות לילדים ונוער בסיכון, שני מועדונים שכונתיים ומועדון קשישים ממוצא אתיופי בפרדס חנה כרכור, שיפוץ מוסדות חינוך ותוכנית התנדבותית בסיוע "ציונות 2000" בכפר דלית אל כרמל ועוד. בנוסף מספק המפעל, מזה שלושה עשורים, תעסוקה לחוסים ממוסד "נווה מנשה" וכן מקיים תוכנית לשילוב נוער בתעשייה במסגרת המגמה הטכנולוגית בבי"ס חוף הכרמל. בנושא אחריות תאגידית, משתף המפעל בדירוג "מעלה" לאחריות תאגידית וב-2011 זכה בדירוג זהב.

3

## נביעות טבע הגליל בע"מ / קריית שמונה

אות ההוקרה הוענק לנביעות טבע הגליל על מעורבות ותרומה לקהילה, הכוללים בין השאר אימוץ שלוש מועדוניות נוער בקרית שמונה, הדרכת נוער לרכיבה נכונה ובטוחה על אופניים, אימוץ גדוד 71 של השיריון במסגרת פרויקט "אמץ לוחם": אירוח חיילים בודדים בחגים, ובספורט וביקורים במפעל, העסקת חיילים מרקע סוציו-אקונומי נמוך בעבודה במפעל, הענקת מלגות לימוד לחיילים משוחררים ועוד. בנוסף העביר המפעל תרומות לישיבת ההסדר המקומית ועבור פסטיבלים בעיר. במפעל נביעות מועסקים נכים ומוגבלים בעבודה מתאימה, תוך שיתוף פעולה עם עמותת "תעסוקה בדרך אחרת".

5

## ביו-בי / שדה אליהו

ביו-בי שדה אליהו בע"מ הינו מפעל ייחודי המייצר חרקים מועילים ואקריות טורפות לצרכים חקלאיים. מוצרי החברה כוללים אויבים טבעיים להדברה ביולוגית של מזיקים, דבורי בומבוס להאבקה טבעית במבנים סגורים ובשטחים פתוחים, וכן גלמים מעוקרים של זבובים תיכון כאמצעי להפחתת אוכלוסיות של הזבוב בשטחים חקלאיים. מוצרי המפעל משרתים את החקלאות הקונבנציונלית והאורגנית, ומהווים נדבך חיוני בהדברה משולבת של מזיקים. הדברה ביולוגית משולבת מפחיתה את השימוש בחומרי הדברה כימיים חריפים המסכנים את האדם וסביבתו, מציעה פתרון יעיל וכלכלי, מקטינה את כמות השאריות של חומרי הדברה בתוצרת החקלאית ומונעת התפתחות עמידות לחומרי הדברה בקרב מזיקים. אות ההוקרה הוענק למפעל על מעורבות ותרומה לקהילה.

# כדאי מאוד להיות שם באחריות!

כנס תעשייה - אקדמיה השלישי: "אחריות תאגידית בתעשייה ובאקדמיה"  
לזכרו של פרופ' יוחנן ארזי ז"ל | 2.4.2012 | קמפוס מכללת אורט בראודה, כרמיאל

## קהל היעד:

מנהלים בדרג בכיר בתעשייה ובארגונים עסקיים וחברתיים:  
מהנדסים בדרג בכיר והסגל האקדמי במוסדות להשכלה גבוהה.

## משתתפי מושב מליאה:

ח"כ פרופ' אבישי ברוורמן

מר צביקה אורן - נשיא התאחדות התעשיינים בישראל

ד"ר יונתן מנוחין - מנהל המחלקה לאחריות תאגידית, BDO זיו האפט

ד"ר ניסן לימור - ראש המכון לאחריות אזרחית, המרכז ללימודים אקדמיים ויו"ר פורום ון-ליר למגזר השלישי

מר מיקי שטיינר - מנכ"ל מעבדות SAP בישראל

## מושבים מקבילים:

- יישום אחריות תאגידית והטמעתה בתעשייה

- תקינה, חקיקה וניהול אחריות תאגידית

- אחריות תאגידית באקדמיה: הוראה, מחקר ויישום

## פאנל דיון:

אנשי תעשייה, אקדמיה וארגונים חברתיים



לפרטים והרשמה: [keness.braude.ac.il](http://keness.braude.ac.il)

לביורורים: [conference@braude.ac.il](mailto:conference@braude.ac.il)

הרצאות ותוכן הכנס: גב' חגית אדיקה, טל': 04-9901729

הרשמה ותחבורה: גב' שרית דנינו, טל': 04-9901746, פקס: 04-9901747



# קואליציה ✓ בונה לטובת צמיחה



ד"ר יובל דורו



ר"ח ניר זיכלינסקי

חברה עסקית, כמו כל ארגון, מתקיימת לצורך מימושם של אינטרסים וציפיות של מגוון מחזיקי העניין בה. "מחזיקי עניין" (stakeholders) הם כל מי שהחברה מושפעת ממנו או משפיעה עליו ויש לו עניין בה או לחברה יש עניין בו. מכאן שהנהלה של חברה, המעוניינת בצמיחה עסקית מתמשכת, אמורה לעקוב אחר מימושם של אינטרסים אלו באופן עקבי, מתואם ומאוזן, ולהיות בדיאלוג עימם.

בעבר היה מקובל לחשוב שהחברה קיימת כדי לשרת את בעלי המניות שלה בלבד. כיום ברור שסיפוק צרכי וציפיות בעלי המניות לא יכול יותר להספיק לצורך שימור קיומה וצמיחתה של חברה עסקית לאורך זמן. שומה עלינו על-כן, לברר מיהם מחזיקי העניין האחרים של החברה, מה האינטרסים שלהם, אילו מהם מסופקים ואילו פחות, ולאור תמונת מציאות זאת לבנות תכנית עסקית מעשית המאפשרים לחברה להימנע מן הנוזקים הכרוכים בהתעלמות מצורכיהם של מחזיקי עניין חשובים ואף לאתר הודמנויות עסקיות הנגזרות ממימוש הציפיות של מחזיקי עניין שלא ניתנה להם תשומת לב מספקת בעבר.

המסר המרכזי אם כך הוא שמיפוי נכון של כלל מחזיקי עניין יחד עם בניית תשתית שאפשרת דיאלוג עם

מודל עסקי חדש דן במעבר מהחזר לבעלי מניות ובעלי עניין להחזר למחזיקי עניין - תוצאתו תהיה איזון בין אינטרסים של צדדים שונים כדי שיתקיים שגשוג ארגוני מתמשך/ ד"ר יובל דורו, ר"ח ניר זיכלינסקי

ובין מחזיקי העניין - ישאו ערך לפירמה וזאת תוך איזון ראוי בין ההיבט הכלכלי להיבטים החברתיים-סביבתיים.

**למה זה בכלל חשוב?**

בעלי המניות הם שצריכים להמשיך להרוויח כדי לקיים את העסק או החברה לאורך זמן. אולם כלל מחזיקי העניין צריכים גם הם להרגיש שיש להם תשואה/החזר על השקעתם בחברה. מחזיקי העניין יכולים להיות רבים והרכבם יכול להשתנות מענף לענף:

- העובדים והמנהלים בשעות עבודתם ובמוטיבציה שלהם שמשפיעה חיובית על החברה; ממחקרים וסקרים אפשר לראות למשל שעלייה ב-5% במוטיבציה של העובדים משפיעה חיובית בעלייה של 1.6% במחזור המכירות.
- הספקים צריכים להרגיש שמוסר התשלומים מולם הוא ראוי וכך יחזירו לחברה באמצעות אספקת חומרי גלם בזמן, מתן חומרי גלם איכותיים, מחויבות מתמשכת וכיוצא ב.
- גורמי שלטון מרכזי ורגולציה צריך להרגיש שמתקיימים להנחיותיו והוראותיו ומבצעים דיאלוג ראוי עימו על מנת לאפשר לצדדים לפעול באופן נאות.
- הצרכנים והלקוחות צריכים להרגיש שהם קונים בחברות המתייחסות לרצונותיהם באיכות, במחיר, בכשירות המוצרים והשירותים, בכריאות המוצרים ועד התייחסות למצוקותיהם ברמת המקור והמיקור.
- הקהילה שבתוכה ובסביבתה מתנהלת הפעילות של העסק המיוצגת על ידי גורמים כמו ראשי רשויות, ארגונים חברתיים למיניהם וגופי המגזר השלישי המבקשים איזון בין ההשלכות החיוביות והשליליות של פעילות העסק בסביבתם (בכלל זה ההשלכות לסביבה הפיזית).

6. גורמים נוספים כמו נושים ובעלי חוב, מייצגי הדורות הבאים, ארגונים "ירוקים" וכו'.

ניהול מערכת יחסים מתואמת עם מחזיקי עניין הוא כלי רב ערך לתחזוק השגשוג המתמשך של החברה.

ככל שחברה צומחת היכולת שלה להיענות לצרכי מחזיקי העניין ולציפיות שלהם מתחזקת - דבר המעביר אותה למעגל צמיחה עקבית.

### חיזוק החברה ותמיכה בצמיחה

מודל ה-ROSI (Return on Investment) מהווה מעבר ממודל ה-ROI (Return on Investment) שמשמעותו תשואה על ההשקעה של בעלי המניות למודל ה-ROSI (Return on Stakeholders Investments), שמשמעותו תשואה על השקעתם של כלל מחזיקי עניין.

גישת ROSI מבוססת על התפיסה שלחברה יחסי חליפין עם מגוון משקיעים - שהשקעתם איננה דווקא במושגים פיננסיים ולכן הם נקראים מחזיקי עניין (ולא בעלי מניות). תיאוריות שונות עוסקות ביחסי החליפין בין הפירמה לסביבתה העיסוקית. תיאוריות אלו מבחינות בין חילופין כלכליים שמבוססים על יחסי עלות - תועלת מוחשיים, לבין חילופין חברתיים שבהם החזר איננו נמדד באופן מוחשי אלא באופן רגשי או ערכי. ההשקעה הבלתי - מוחשית נתפסת על ידי מחזיקי העניין כמתן של כבוד והערכה, גיבוי מתמשך, צירוף חברים, הפגנת אכפתיות ותמיכה חברתית וכו'. הם מצפים כי לתמיכתם המתמשכת בפירמה יינתן ערך ביחסה של הפירמה אליהם. ההבדל בין ההחזר הכלכלי להחזר החברתי הוא שהאחרון איננו מגובה בחוזים והסכמים, אין כללים השולטים על אופי החזר, התמורה ועיתויה אינם מוגדרים והוא מבוסס על ציפיות למחויבות הרדית. מערכת ציפיות זו מוכוונת בעיקר על ידי ערך ההוגנות - הגינות בחלוקת המשאבים, הוגנות תהליכי קבלת ההחלטות והוגנות ביחסים הבין-אישיים. גישת ROSI מכוונת הנהלות של חברות לשים לב למקסום החזר על השקעה (בנכסים המוחשיים והלא-מוחשיים) של מגוון מחזיקי העניין בחברה, באופן שיהזק את החברה

ויתמוך בצמיחה מתמשכת.

ה"אנציקלופדיה לאחריות חברתית בעסקים ודיווח חברתי" מציגה תועלות בתחומים רבים בהם הגדלת ערך לבעלי מניות, גידול בהכנסות, הגדלת היעילות התפעולית, גידול בנגישות להון, שיפור במשיכת לקוחות, חיזוק המוניטין ושם המותג, גידול בהון האנושי והאינטלקטואלי, הקטנת פרופיל הסיכון, שיפור בחדשנות, יתרון בקבלת רישיונות לפעולה ועוד.

הסקירה התיאורטית הקצרה לעיל מציגה ארבע שאלות מעשיות עבור מנהלים, שבאחרותן יכולות להיות מרכיב בתהליך החשיבה על האסטרטגיה של החברה:

- מיהם מחזיקי העניין החשובים של החברה?
- מה האינטרסים שלהם ובאילו היבטים הם מתנגשים?
- איך מאפשרים החזר על ההשקעות שלהם?
- איך אפשר לנהל את הדיאלוג ביניהם לטובת החברה?

### ניהול דיאלוג

מזאתו המרכזית של הדיאלוג עם מחזיקי העניין הוא יצירת קואליציה בונה לטובת צמיחה מתמשכת של הפירמה. הבסיס לכך הוא בניית אמון ושמידתו כמשימה בלתי מתפשרת.

**כיצד להשיג החזר על השקעה של מחזיקי עניין?**

- הנהלת החברה, שרוצה לפעול בהתאם לגישה, צריכה לאפיין לעצמה את הפעולות המרכזיות שיביאו להחזר על ההשקעות של מחזיקי העניין. עקרונות, הפעולה יכולה לכלול את המרכיבים הבאים:
- למפות את מחזיקי העניין ולדרגם (ללא תמיכתם יחול הארגון להתקיים; תמיכתם נדרשת למימוש אסטרטגיה קיימת; התנגדותם תפריע להשגת מטרות אקטואליות)
- לאפיין את תרומתם הקיימת או הפוטנציאלית להשגת המטרות הארגוניות הנוכחיות
- לאפיין את הסיכונים שהם מהווים להשגת המטרות הארגוניות הנוכחיות

מעבר לכלי הדיווח המקובלים (המאזן והמסמכים הנלווים אליו, הדו"ח החברתי והדו"ח הסביבתי), כלי ניהול המדיה (יחסי ציבור לגוגל), קשרי לקוחות, קשרי משקיעים וקשרי קהילה, מתבקשת גם היכולת לטפח יחסים בין מחזיקי עניין שיש להם אינטרסים מתנגשים ביחס לפירמה.

על פי גישת ROSI רק דיאלוג שיאפשר לשתפים העסקיים להביא לדיון את נקודת מבטם באופן אפקטיבי ושתוצאתו תהיה איזון בין האינטרסים של הצדדים השונים ברשת מחזיקי העניין הוא זה שיכול לקיים שגשוג ארגוני מתמשך.

**ד"ר יובל דורו הוא ראש התכנית לתואר שני ביעוץ ארגוני בבית הספר למנהל עסקים ע"ש רקנאטי באוניברסיטת תל-אביב, ויועץ ארגוני המתמחה באתיקה של ארגונים ומנהל מרכז הדו"ח של חברת הייעוץ של GLOBAL GROUP SRI.**

**ר"ח ניר זיכלינסקי הוא איש עסקים, מנכ"ל SRI GLOBAL GROUP, דירקטור בבנק הפועלים ובשיכון ובינוי, מרצה בכיר באקדמיה; ערך וכתב את האנציקלופדיה לאחריות חברתית ודיווח חברתי**

# נורמות ניהול בינלאומיות

לצד פעילותה וחזונה להוות נדבך משמעותי בביטחונה של מדינת ישראל, לחברת רפאל מערכות לחימה מתקדמות יש גם יעודים לאומיים בתחומי האחריות החברתית והקהילה

למשפחות נזקקות בחג הפסח, תרומות לבתי חולים בצפון, עידוד בנות ללימודים טכנולוגיים, חניכה של מהנדסים יוצאי אתיופיה, פעילויות במועדוניות של בני נוער בסיכון, אימוץ ניצולי שואה כחלק משיחית פועלה עם בית לוחמי הגטאות להנצחת זיכרון השואה ועוד רבות. עידוד ההתנדבות והמתנדבים מתאפשר הודות לתמיכה גורפת של המנהלים ברפאל להשקעה בקהילה, תוך סיוע בהסעות ובלוגיסטיקה והוקרה והערכה של המתנדבים. מדי שנה מקיימת רפאל אירוע הוקרה מכובד למתנדבים בקהילה בהשתתפות הנהלת החברה, ראשי ערים, מנהלי מוסדות הינוך וכל השותפים הקהילתיים לעשייה. פעילות ההתנדבות נסקרת ברמה שנתית על ידי הנהלת רפאל ואף עוברת הערכה מקיפה של דירקטוריון החברה.

**יגאל סרברו, סמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש ולארגון ברפאל** מציין כי נושא האחריות החברתית, ובתוך כך תחום הפעילות ההתנדבותית מול הקהילה, זוכה להיענות ולשביעות רצון גבוהים ביותר מצד עובדי החברה, כמו גם מעמיתים בתעשייה ובקהילה בה פועלת רפאל. "אנו עדים לכך כי פעילות זו תורמת לחיזוק הקשר של העובד הן לקהילה והן לרפאל עצמה, ומעניקה לו סיפוק רב ברמה האישית", מציין סרברו.



כיפת ברזל. צילום באדיבות רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ

חברת רפאל מערכות לחימה מתקדמות - היא מהמובילות בישראל בתחום האחריות החברתית, וכערות לכך זכתה בשנים האחרונות במספר רב של תווי תקן של מכון התקנים, שני תווי זהב וחמישה תווי פלטינה. תוויים אלה הוענקו לרפאל בגין עמידתה בהצלחה בתקני מערכות ניהול שונות בתחומי ניהול הגנת הסביבה, בטיחות, גיהות תעסוקתית ובטיחות בתעבורה. לנושאים אלו הצטרפה בשנת 2010 העדה הירשה לת"י 10000 בנושא אחריות חברתית. על כל אלה הוענק לה בשנת 2011, זו השנה השנייה ברציפות, גם תו "יהלום" היוקרתי, הניתן לחברות במשק המחזיקות בשבעה תקני איכות ומעלה. עד כה הוענק תו זה לשלוש חברות בלבד. בנוסף לכך קיבלה רפאל 100 כוכבי יופי" של המועצה לארץ ישראל יפה, על 20 שנות עמידה בדירוג "5 כוכבי יופי". מלבד זאת, זכתה רפאל גם בדירוג פלטינה במסגרת דירוג "מעלה", זו השנה הרביעית ברציפות.

## השקעה בקהילה ובחברה

חברת רפאל מקפידה להבטיח שהארגון פועל על פי נורמות ניהול בינלאומיות, המקובלות בשוק הגלובלי, ובהתאם לדרישות לקוחות בארץ ובעולם, נוקטת רפאל באסטרטגיה של אימוץ תקני ניהול בינלאומיים, לצורך עמידה ברמת האיכות הגבוהה הנדרשת.

האחריות החברתית ברפאל מתבטאת כיום בסדרת תחומים כיניהם ניהול הגנת הסביבה ופיתוח בר-קיימא, בטיחות וגהות, שרשרת האספקה, זכויות עובדים, אתיקה, השקעה בקהילה ובחברה ועוד.

ההשקעה של רפאל בקהילה ובחברה היא הרובר ההיסטורי הראשון ואחד הרבדים הבסיסיים במסגרת האחריות החברתית. רפאל מקיימת כ-45 פעילויות התנדבות שונות בקהילה בצפון הארץ, באמצעות למעלה מ-900 מעובדיה, התורמים מזמנם האישי על בסיס קבוע, לאורך שנים, לאחר שעות העבודה.

הפעילויות בהן עוסקת רפאל הן החל מקידום החינוך המדעי-טכנולוגי בקהילת תלמידי התיכונים בניינים ותיכונים, ליווי, הדרכה וסיוע לאנשים (ילדים ומבוגרים) בעלי צרכים מיוחדים, איסוף תרומות והבאת חבילות "קמחא דפסתא"



אריה: 9. a. o. Bannykh Alexey Vladimirovich / Shutterstock.com



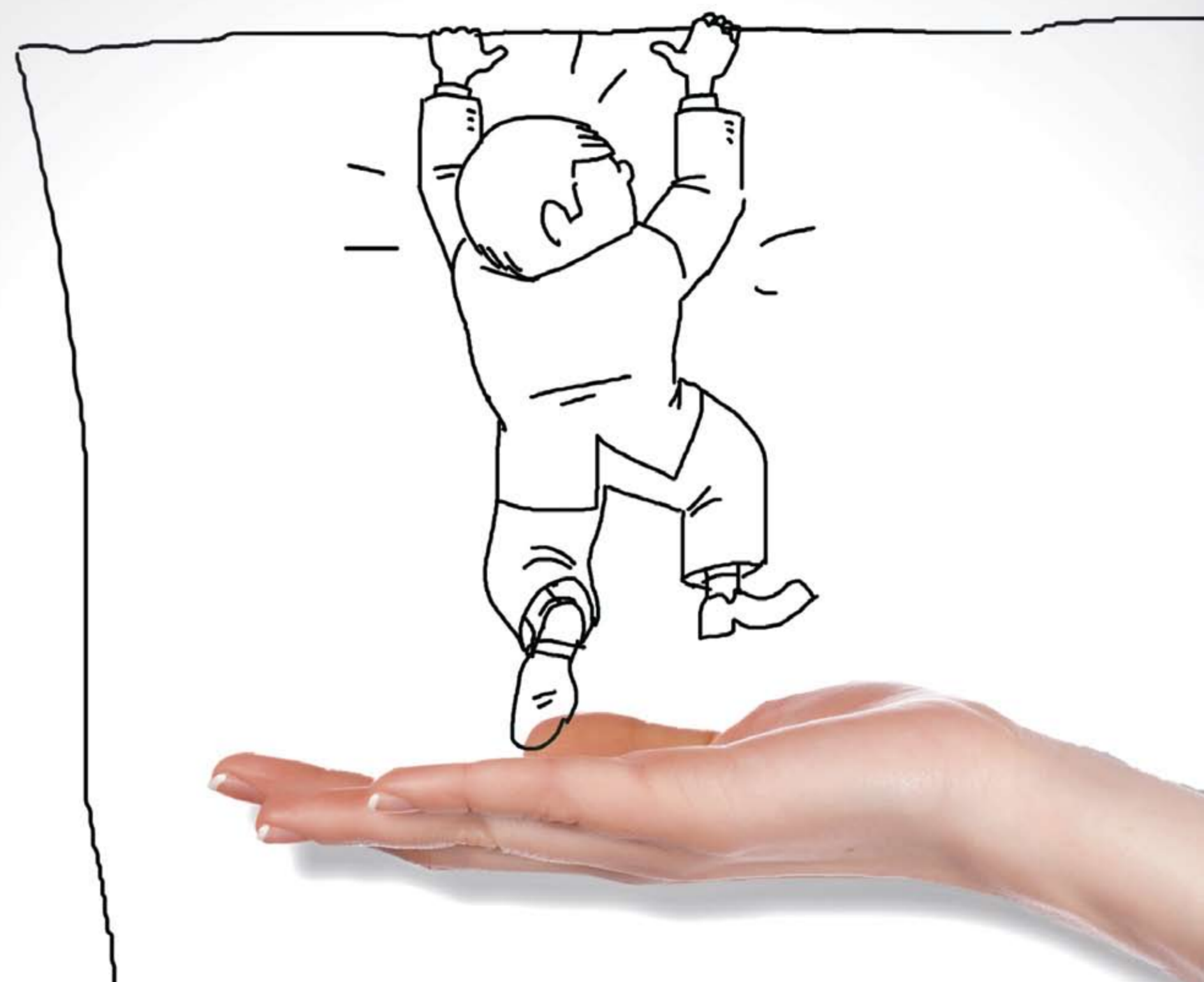
מיום כינונה של החברה, מקצוענות ויושרה ללא פשרות עומדות ביסוד עסקיה של אינטל. בכל פעולותיה, דוגלים ותומכים במערכת של עקרונות וערכים עיקריים. צמיחה בעתיד תלויה בכך שכל אחד יבין את הערכים והעקרונות הללו, ולאורך כל הדרך יישם בהתנהגותו את היושרה הבלתי מתפשרת העומדת בבסיס החברה. קוד ההתנהגות מגדיר את התקנים לפיהם עובדים יחדיו כדי לפתח ולמסור מוצר, את האופן בו מגינים על ערכה של אינטל ואת אופן העבודה עם לקוחות, ספקים וגורמים אחרים. באינטל חייבים לפעול לפי קוד אתי שנקבע בה.

**עובדים במדיניות וערכים בינלאומיים**

החברה שואפת למצוא דרכים לשפר את חיינו והיי הרווחת הבאים באמצעות מימוש עצמת המחשוב והטכנולוגיה. לצורך כך משקיעים בפיתוח אסטרטגי מתמיד, תוך שמירה על ערכים והקפדה על אתיקה מקצועית.

**בונים בניין ירוק ראשון**

אינטל בנתה במרכז הפיתוח בחיפה בניין ירוק ראשון בישראל וראשון מסוגו של אינטל בעולם. משמעותו של הבניין הירוק מבנה יירודתי לסביבה וליושביה, העונה על קריטריונים מוגדרים בתכנון ובביצוע לכל אורך שנות תפעולו. הדבר בא לידי ביטוי בשילוב חומרים יירודתיים לסביבה תוך כדי הבנייה, הפרדה ומחזור של פסולת, שילוב תאורה טבעית מבוקרת באמצעות פטיו



**אחריות חברתית כל תחום חשוב**

באינטל מאמינים שחינוך, חדשנות ויזמות הם המפתחות לצמיחה כלכלית ולשיפור חברתי. כדי ליצור יתרון טכנולוגי ישראלי, פועלים בה, בשיתוף מלכ"רים, אוניברסיטאות, גורמי ממשל ומשרד החינוך - לשילוב טכנולוגית מידע בחינוך ומעודדים פרויקטים מבוססי טכנולוגיות של מומחי החברה



אשר מכנים אור למרכז הקומות, התקנת מערכות מיוזג אוויר וחשמל החוסכות וממחזרות אנרגיה, מערכות בקרה משוכללות, השקיה באמצעות מים ממחזורים בלבד ועוד.

**מתנדבים לקידום הקהילה**

המעורבות בקהילה מהווה יסוד חשוב בתרבות הארגונית של החברה העולמית. ובישראל העובדים שותפים בפרויקטים חברתיים, חינוכיים וסביבתיים המקנים ידע טכנולוגי, חשיבה יצירתית ומיומנויות לחיים באלף השלישי.

**הפעלת מתקן טיפול בעומס אורגני בשפכים Membrane Bio Reactor**

במהלך שנת 2008 השקיע מפעל אינטל בקריית גת למעלה מ-20 מיליון דולר בבניית מתקן טיפול בעומס אורגני בשפכים התעשייתיים של המפעל, על מנת לוודא כי שפכי המפעל ייועדו להשקיה ללא מגבלה, ויעמדו באיכות השפכים הטובה ביותר, כפי המוגדר בוועדת ענבר. הפעלת המתקן החלה ב-2009 ותוך כשלושה חודשים הוצב המתקן והוכיח ביצועי טיפול מצוינים. במתקן מותקנים רגשים אוטומטיים המנטרים את כריאות התהליך על בסיס קבוע ומוסטים את צריכות האנרגיה והכימיה ובכך מייעלים את העבודה ומפחיתים פליטות לסביבה. איכות השפכים במוצא המתקן מאפשרת שימוש חוזר בהם לצורכי המפעל ובכך מפחיתה שימוש במים שפירים המערכת מאפשרת השבת קולחין למערכות הקירור המפעליות ובכך נחסכים למעלה מ-300 אלף מ"ק לשנה

של מים שפירים. כמו כן הותקנו רגשים נוספים במערכת אשר מחוברים למערכת מקוונת שמסדרת ומתריעה בזמן אמת על איכות השפכים לרשות המקומית.

**חדשנות בחינוך**

באינטל מחויבים ללקיחת תפקיד מרכזי בהכנת הדור הצעיר לדרישות עולם המחר. במסגרת יוזמת העל הבינלאומית "אינטל חדשנות בחינוך" מפעילים מגוון תוכניות להכשרת מורים ותלמידים במיומנויות מחשב ותומכים בקידום סטודנטים ומקדמים בתחומי המחשב.

**מקום עבודה נבחר**

החברה מהווה מקום עבודה נבחר עבור עובדי. מתוך הבנה לצורכי ההתפתחות האישית והאיון בחיי בית-עבודה, מקיימים מסלולי תגמולים והטבות, המאפשרים לעובדים לרכוש ממוניות החברה, ליהנות מבנוסים וללמוד באלפי קורסים של אוניברסיטת אינטל.

**עבודה בטוחה בסביבה בטוחה**

כחלק מהאחריות החברתית, דואגים לבריאות ולבטיחות העובדים והסביבה בה כולנו חיים. בתרבות של "אפס תקלות", מפתחים מוצרים בטוחים, תהליכי ייצור בטוחים וסביבות עבודה בטוחות. מתוך מודעות סביבתית-חברתית מופנים מאמצים מיוחדים לעמידה ביעדים בינלאומיים של שמירה על סביבה נקייה ממוזמים. ומקיימים מדיניות ופעולות למען בריאות ובטיחות הסביבה.

התמונות באריכות אינטל ישראל

תמונות: © Shutterstock / Sergej Khakimullin, © קואיטיב

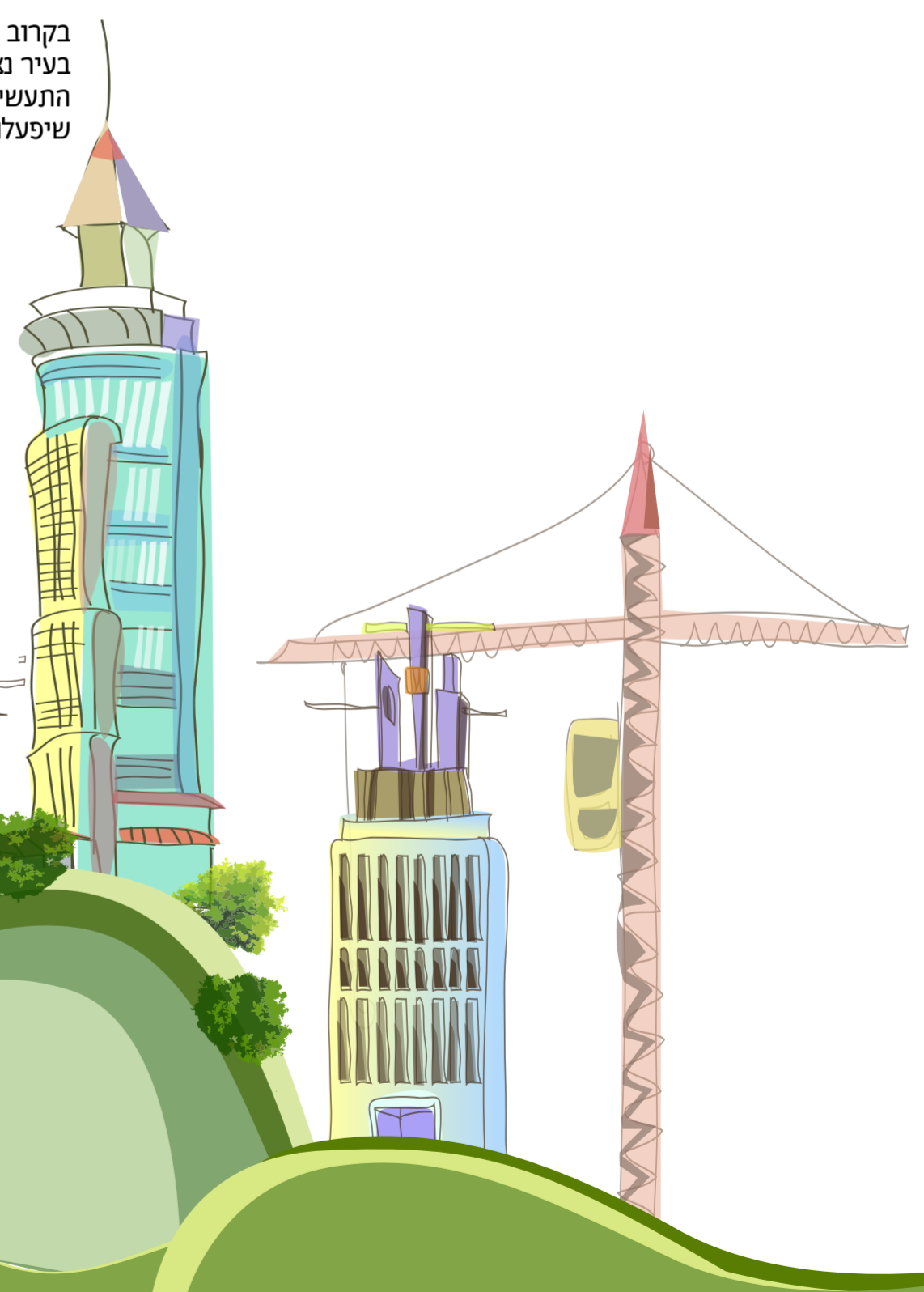
# "רק תעשייה חזקה תביא לעצמאות כלכלית"

בקרום יחנך התעשיין סטף ורטהימר גן תעשייה חדש בעיר נצרת בהשקעה של 20 מיליון דולר. יהיה זה גן התעשייה הראשון בישראל לחברות ערביות ויהודיות שיפעלו בדו קיום הלכה למעשה / מיכל אלון

גן התעשייה החדש המוקם בימים אלו בעיר נצרת, על ידי התעשיין סטף ורטהימר, בסיוע משרד התמ"ת ועידודה של עיריית נצרת, עתיד להיפתח בעוד מספר חודשים, וכבר מקבל חברות המעוניינות להקים בו את המפעל או מרכז הפיתוח שלהן. המטרה הינה גם בשינוי התפיסה של דו קיום יהודי ערבי מתוך מגמה לאפשר פרנסה וכלכלה חזקה לכלל העמים בארץ הזו, במטרה ליצור חוסן לישראל.

גן התעשייה בעיר הערבית נצרת, הוקם במטרה לעודד את קידומן של תעשיות ערביות ויהודיות, מכוונת יצוא. זהו גן התעשייה השישי שמוקם ביזמתו של סטף ורטהימר על פי המודל הראשוני שהוקם בתפן. אחריו הוקמו הגנים בתל-חי, לבון, עומר ורמתן ואחד נוסף בגבוה שבתורכיה, המאכלס בחברות תורכיות ובלאומיות.

את כל גני התעשייה מנהל אריה דהן, שהצטרף לעשייה של ורטהימר ומאז הוא איתו כבר מעל עשרים שנים.



## מנוף בפיתוח כלכלי חברתי

ורטהימר, שהקים את החברה התעשייתית הרב לאומית "ישקר" אינו רק מזהיר, כידוע, אלא גם פועל הלכה למעשה. כאשר הממשלה מדברת לא מעט על הצורך בדו קיום יהודי ערבי כלכלי, ורטהימר כבר פועל בשטח, דואג לאישורים, משכנע בחשיבות המעשית של הרעיון, מזוין דחפורים ומקים גני תעשייה בשולי המדינה למען ביסוס הכלכלי של הפריפריה. גן התעשייה נצרת, המשותף לערבים ויהודים, מהווה מודל ראשון לשיתוף פעולה יהודי ערבי, עידוד דו קיום ויזמות תעשייתית וסיוע בפיתוח הכלכלי של העיר נצרת והאזור. הגן מיועד לאכלס כ-30 יזמות פרטיות מהעיר נצרת והגליל. את הפרויקט מנהל שאוקי חטיב, לשעבר יו"ר ועדת המעקב של ערביי ישראל.

ורטהימר אומר כי החשיבות של גן התעשייה נצרת הוא היותו מנוף עיקרי בפיתוח כלכלי חברתי באזור "המפתח לצמצום פערים וקידום התעשייה והכלכלה הינו בשותפות כלכלית בין מגורים, כאשר גני התעשייה מהווים מודל מצויין. כאשר בונים כלכלה משותפת עסקים פחות בענייני בטחון וצרות אחרות", אומר ורטהימר אריה דהן, מנכ"ל גני התעשייה אומר: "גני התעשייה אינם רק מקור תעסוקה ובית יוצר ליצואנים, אלא גם נושאים בכנפיהם חזון של שלום וקידמה, המוכיחים בהחלט שיש עתיד לתעשייה שתוביל את ישראל לעצמאות כלכלית".

דהן מסביר כי גני התעשייה של סטף ורטהימר יוצרים סביבה תומכת ואיכותית לפיתוח תעשיות קטנות ובינוניות המותאמות ליצוא וידידותיות לסביבה. תבילת התמיכה אותה מציעים גני התעשייה מספקת את התשתיות והשירותים הנדרשים המאפשרים ליזמים החדשים להקדיש את מירב מאמציהם לייצור ושיווק. הגנים הצליחו למשוך תעשיות יצוא יצרניות וכוח עבודה באיכות גבוהה לאזורי פיתוח בפריפריה של ישראל. כיום ממוקמות 70 חברות

בגני התעשייה. תחומי פעילותן: הייטק, מתכת, פלסטיקה, ביוטכנולוגיה, תקשורת, אלקטרוניקה ועוד. הן מעסיקות כ-2,000 עובדים והיקף המכירות שלהן הוא כ-700 מיליון דולר.

גני התעשייה בנויים על שטח של כ-600 דונם, עם למעלה מ-100,000 מ"ר בנויים להשכרה, בתפוסה של 95%.

התעשיין סטף ורטהימר אומר "פיתוח הגליל והנגב חיוני למדינת ישראל משום ששם נמצא הפוטנציאל הכלכלי ולכן שם צריך להשקיע". הוא לא חיכה להשקעות של רשויות המדינה לטובת עידוד התעשייה לייצוא והקים את גן התעשייה הראשון בתפן. זאת כדי לאפשר ליום בצעדיו הראשונים לפעול כאילו היה מפעל בסדר גודל בינוני ולהתמקד בתהליכי הייצור והשיווק בהם אמור להיות לו יתרון יחסי, ולהקל מעליו בתחומי האדמיניסטרציה ושאר התחומים. ורטהימר ניסה לשלב בין גן לתעשייה ולייצור תעשייה משגשגת בתוך גן פורה.

מסביר מנכ"ל גני התעשייה אריה דהן: "גני התעשייה הם למעשה חממות לפיתוח תעשיות. מטרתם הראשונה היא לשרת יזמות פרטיות יצרניות שפניהן ליצוא. לכן אנו מספקים ליום ולתעשיין 'מטריית פתרונות' בתחומי האדמיניסטרציה והליווי הצמוד מצד עובדי הגן, כדי שהיום יוכל להתמודד קל יותר עם חבלי הלידה הראשונים. הסרת המיכשולים הטיפעוליים והלוגיסטיים מאפשרת ליום להפנות את עיקר מאמציו לתחומי הייצור והשיווק, למקום בו נמצא יתרונו היחסי".

גני התעשייה מהווים מוקד משיכה גם מבחינת המראה החיצוני שלהם, בזכות הסביבה המטופחת והמוקפדת מאוד והאלמנטים האמנותיים המשולבים בה. כל הגנים מבטאים מסר של סביבה איכותית - מיבנים חדישים, מרחבי רשא ירוקים, פיסול אמנותי ויצירות סביבתיות של מיטב האמנים הישראליים. כך מקדמת הנהלת הגנים את התקרבותם של מבוגרים ובני הנוער בגליל ובנגב לתעשייה. ההנהלה



משמאל לימין: סטף ורטהימר, אריה דהן, שאוקי חטיב וצבי טרופ בגן התעשייה נצרת

גם מעודדת עריכת סיוורים של נוער ומבוגרים בגנים, באמצעות פתיחת גני הפסלים ושאר יצירות האמנות בפני הציבור, עריכת קונצרטים ואירועי תרבות אחרים ונקיטת יחמות נוספות לטיפוח הקשר בין הציבור בסביבה לגנים עצמם.

"נקודת המוצא שלנו קובעת כי הכלכלה כפופה ליצירה ולא להיפך. רק תעשייה חזקה תוכל להביא לעצמאות כלכלית, לעבודה בכבוד וחיים ברמה ראויה גני התעשייה מהווים כר לפיתוח תעשייה, אמנות, אסטיקה, תוך הקפדה על איכות סביבה. אלה חוברים לערכים הבסיסיים כמו: עצמאות כלכלית, תעשייה וטכנולוגיה שמתחרים עם העולם הגדול, ופיתוח הפריפריה. זו הדרך לטפח חברה יצרנית, חשיבה מאתגרת וצינונות מתחרשת" אומר ורטהימר.



2

גן התעשייה תל-חי / 1991

גן התעשייה תל-חי, השוכן בגליל העליון הוקם בשנת 1991 והגג לאחרונה 20 שנה לקיומו. מימים ראשונים בהם הוצב מבנה בודד בשוליים של המדינה, התרחב הגן בהדרגה, הפך להיות מקום נדרש על ידי יזמים ומפעלים וכיום הוא בשיא התנופה - גדול, ירוק, מאכלס שלל חברות ופניו קדימה.

בעקבות פעילות מאסיבית לאכלוס הגן נכנסו אליו חברות עוגן כמו BMC, אלביט ומלנוקס. כניסת כל מפעל כזה הוא גם תמריץ לקליטה והגירה של משפחות מן המרכז לגליל ובאופן עקיף תורם להאצה, פיתוח וקידום הגליל, הלכה למעשה. לא רק בדיבורים.

לצד המפעלים המצליחים מקים ורטהימר בכל גן תעשייה גם מוזיאון אמנות, מתוך אמירה כי הן התעשייה והן האמנות כרוכות ביצירה ובשתיהן יש לתמוך. ורטהימר מעודד אמנות ברמה בינלאומית ומטפח אמנים ישראלים. בגן התעשייה תל-חי הוקם המוזיאון הפתוח לצילום.

אין ספק שגן התעשייה תל-חי חולל שינוי בגליל העליון, והציב סטנדרטים חדשים באזור.



1

גן התעשייה תפן / 1985

ולאו דווקא בכזה שמלמדים בבית הספר או באוניברסיטה", אומר ורטהימר. ורטהימר פועל רבות בימים אלו להקמת בתי ספר למקצועות התעשייה אשר נסגרו במהלך השנים האחרונות. הוא קובל על אולת ידה של הממשלה בחינוך לעבודת כפיים.

כיום כבר פועלים שלושה בתי ספר מקצועיים שהקים ורטהימר. האחד בגן התעשייה לבון, ושניים בתוך מחנות צה"ל בחיפה ובג'וליס. בתי הספר מקבלים תלמידים שנשרו ממסגרות הלימוד הרגילות מחנך לעבודה ולמקצועות התעשייה. כל התלמידים מסיימים בגרות ובסופו של דבר גם מתגייסים לצה"ל.

גן התעשייה תפן, שהקים סטף ורטהימר ב 1985 מהווה מודל לחמשת גני התעשייה שהוקמו אחריו. הוא נמצא בגליל המערבי, סמוך ליישוב כפר ורדים. בעבר היה זה אזור הר טרשים, כיום גן התעשייה תפן הינו מרכז דינמי של התפתחות תעשייתית, המשתרע על שטח של 120 דונמים של גן מטופח וגן פסלים, וכולל חברות רבות שעוסקות ביצוא תעשייתי, ארבעה מוזיאונים, גן פסלים, מרכז מבקרים ובית ספר.

אזור הגליל המערבי יצר יחסית הרבה מקומות עבודה מסביב לתעשייה. "גן התעשייה תפן שינה את פני האזור, הוא חינוך אנשים לעבוד במקצוע

4

גן התעשייה לבון / 1998

גן התעשייה לבון הוקם על יד הישוב הקהילתי לבון ב 1998, ונשקף ממנו הנוף הפנורמי של אזור גוש שגב והעיר כרמיאל. גן התעשייה לבון הוא יישוב של מודל אינטגרטיבי הממקם ישוב קהילתי יוקרתי סמוך לפארק של תעשיות מתקדמות ומרכז חינוכי, שנמצאים במרחק הליכה זה מזה, דבר שמושך אנשי מקצוע צעירים ובני משפחותיהם מן הערים שבמרכז הארץ לגליל.

כאמור, המרכז החינוכי צור לבון מציע תכנית מגוונת של קורסי הכשרה לתעשייה. קורס היוזמות התעשייתית המיועד לאוכלוסיה הערבית והיהודית הוא קורס מבוקש מאוד, פרי שיתוף פעולה בין פארקי התעשייה והמרכז למנהלים של אוניברסיטת תל אביב.

מטרת תכניות החינוך, ההדרכה וההכשרה של מרכז צור היא לקדם חינוך מקצועי תעשייתי בגליל ובנגב, כדי לתמוך ביצירת מקומות עבודה אטרקטיביים בתעשייה באזורים אלו לבני כל המגזרים. קידום מטרה זו תוביל לבניית עתיד של פרנסה בכבוד, לעניין מקצועי, ליצירת יחסים של הבנה ושיתוף פעולה בין חלקי הפסיפס האנושי שבאזור.



צילום: יוסי בניטה

5

גן התעשייה דלתון / 2006

גן התעשייה דלתון הוקם באזור התעשייה רמת דלתון ב- 2006. שוכן על גבול הצפון, בלב אזור מוקד משיכה לתיירות פנים וחוצי וכמקום גידולם של כרמי גפנים לתעשיות יין איכותיות של ייקבי בוטיק. הקהילות הגליליות הסמוכות לגן מציעות מגורים איכותיים לצד יוזמות עסקיות פורחות בתחומי התיירות הכפרית. מטרת הקמת גן התעשייה דלתון בצפון הארץ הייתה הבאת מפעלים, אשר יעסיקו את תושבי האזור, יהודים וערבים. מטרה זו מתממשת בהצלחה רבה.

המיקום מציע את רמת ההטבות הממשלתיות הגבוהה ביותר הניתנת לתעשייה וקל להגיע אליו מהערים הסמוכות צפת, כרמיאל ומעלות ומהמכללות הטכנולוגיות אורט בראודה ותל-חי. עד כה, משך אליו גן התעשייה מספר תעשיות מתחכמות בתחומים שונים: כלי חיתוך, פלסטיקה, אלקטרוניקה ומחקר ופיתוח. הערים והיישובים הכפריים מהסביבה מספקים כוח עבודה מיומן וחודר מוטיבציה.

3

גן התעשייה עומר / 1995

גן התעשייה עומר, הוקם ב- 1995 סמוך ליישוב הקהילתי האיכותי עומר והעיר באר שבע, בנוף המדברי של הנגב. גן התעשייה עומר, הינו מרכז היי-טק משמעותי באזור הנגב, התורם ללא ספק להתפתחות התעשייתית באזור. קשה לדמיין כיום כיצד נראה היה הנגב בלעדיו. מרבית התעשיות בו עוסקות בפיתוח וייצור טכנולוגיות מתקדמות, ומתבססות על מאגר כוח אדם של הסטודנטים והבוגרים באוניברסיטת בן גוריון. הגן שוקד על קיום שיתוף פעולה יצירתי ופורה עם האוניברסיטה.

הגן מיועד לתעשיות שאינן מזהמות הרואות ביצוא מפתח להתפתחות העתידית. התשתיות לתעשייה המוצעות כיום בגן עומר הן, בין היתר, מערכת תקשורת הבנויה על סיבים אופטיים, מערכת חשמל וכוח לתעשייה, מערכות מיווג אוויר על פי דרישת היום, משטחי פריקה וטעינה לכל מיבנה, מגרשי חניה צמודים ובהלקם מקורים, מערכות ניקוח ובוב, מערכת אספקת מים ומעליות.



אסטרטגיית פיתוח בר קיימא

מענקי מדינה סביבתיים

התייעלות תפעולית

התייעלות אנרגטית

מיפוי פערי CSR

תכנית אתיקה

דוח אחריות תאגידי

הכשרת צוותי דיווח GRI

הערכות לחוק האריזות

דיאלוג מחזיקי עניין

דיווח סיכונים סביבתיים

הטמעת מערכות SAP-CSR

# הגיע הזמן.

הקבוצה לאחריות תאגידי וקיימות

**BDO**  
זיו האפט  
Consulting Group

הקבוצה לאחריות תאגידי וקיימות  
[www.bdo.co.il/csr](http://www.bdo.co.il/csr), [csr@bdo.co.il](mailto:csr@bdo.co.il)

*BDO Israel*  
is a GRI Certified Training Partner in  
Israel





מהתואר ישר לתעשייה

גלר נסיס PUBLICIS

**הבחירה של  
התעשייה**

**אורט בראודה**  
המכללה האקדמית להנדסה

