

# אחריות דירקטוריון ודירקטורים לכלל מחזיקי העניין על רקע פרסומו של תקן לאחריות חברתית במגזר העסקי והציבורי

ניר זיכלינסקי, נשיא איגוד הדירקטורים בישראל  
יו"ר משותף של ת"י 10000 במכון התקנים וועדת המראה של ISO 26000



השינויים הכלכליים והחברתיים בעולם, שאנו עדים להם כיום, מביאים רבים להכרה שיש צורך במהלכים ברמות שונות, במגזרים שונים ובתרבויות הניהול הקיימות. ניהול אחראי והשקעות אחראיות הם הדבר הבא. לא עוד החשיבה המסורתית תשלוט כי אם התייחסות לנושאים כדוגמת קיימות, אחריות חברתית-סביבתית-כלכלית, שיתוף ודיאלוג עם מחזיקי עניין, התייחסות מדינית-פוליטית אחראית, ניהול אחראי ועד השקעות אחראיות.

בעבר כל דירקטור וכל דירקטוריון היו אחראים על פי פקודת החברות, התשמ"ג 1983 כלפי בעלי המניות – SHAREHOLDERS לאור האמירה שיש למקסם את הרווחים לבעלי המניות. חוק החברות, התשנ"ט 1999 הוריד את המילים "לבעלי המניות" ובדברי ההסבר עולה שהאחריות הינה כלל מחזיקי העניין – STAKEHOLDERS (כל מי שמשפיע על הארגון או מושפע ממנו וביניהם בעלי המניות, העובדים, הספקים, הלקוחות, הרגולטורים, ארגוני הסביבה, הציבור הרחב ואף הדורות הבאים). סוגיה זו לא מספיק מחודדת בדירקטוריונים ומצאנו לנכון להביא לתשומת ליבכם את האחריות האמורה על רקע פרסומו של תקן הכולל התייחסות לכלל מחזיקי העניין ויאפשר לכם לתת תשומת לב בראייה הוליסטית גם לבעלי המניות וגם לשאר מחזיקי העניין.

בשנת 2013 פורסם תקן ישראלי 10000 מעודכן של מכון התקנים הישראלי בנושא אחריות חברתית של ארגונים ועסקים, אשר מספק מענה להשקעה אחראית וניהול אחראי. תקן זה, "אחריות חברתית של ארגונים" (להלן: התקן), מבוסס על מסגרת התקן הבינלאומי ISO 26000.

התקן מתאר מערכת של השקעה אחראית על בסיס אחריות חברתית (Social Responsibility להלן: SR) המתייחסת לנושאים, להזדמנויות ולסיכונים חברתיים, סביבתיים, כלכליים ואתיים; מספק כלים המסייעים בזיהוי היקפם של נושאים שיש לטפל בהם במסגרת מערכת אחריות חברתית; ומספק הדרכה בעניין יישום ותחזוקה של מערכת אחריות חברתית.

אחריות חברתית ו/או השקעה חברתית הינן האופן שבו הארגון מביא בחשבון **שיקולים חברתיים, סביבתיים, כלכליים ואתיים** בדרך להשגת הצלחה וקיום לטווח ארוך. בעידן המודרני, אחריות חברתית מהווה גורם חשוב בהצלחה ארגונית ועסקית, ולכן מהווה מרכיב הכרחי בתרבות ובגישה הניהולית של ארגונים בכלל ושל חברות עסקיות בפרט.

בתחום האחריות החברתית **ארגונים זקוקים ל"מורה נבוכים"**, כלומר לתקן שיסייע להם להגדיר את הסוגיות המחייבות בדיקה, יכוון אותם בדרך לבניית אסטרטגיה נכונה לניהול אחריות חברתית, יתווה את השיטות למעקב ולבקרה על ביצועיהם ביחס ליעדים ועל שיפורים בניהול האחריות החברתית. לשם כך נוסח התקן.

תקן זה מיועד לעודד ארגונים שונים לקבל על עצמם מחויבות לנושא האחריות החברתית וכמו כן להוות מסגרת משותפת להגדרות, עקרונות ושיטות הערכה בנושאים הקשורים באחריות חברתית. הנחיות הכלולות בו מבוססות על מגוון רחב של כללים ותקנים בין-לאומיים וישראלים רלוונטיים, והוא אינו מיועד להחליף אותם אלא לספק מסגרת כוללת ומקיפה לקביעה של אסטרטגיה ומדיניות בתחומים השונים של האחריות החברתית.

התקן מנוסח תוך יישום **גישה מערכתית לאחריות חברתית**, כך שיהיה ישים לארגונים מכל גודל או תחום, ושיוכל להשתלב לתוך מערכות ניהוליות אחרות, כגון: מערכת ניהול איכות, מערכת ניהול סביבתית, מערכת ניהול פיננסית, מערכת ניהול בריאות ובטיחות תעסוקתית ומערכת ניהול יחסי עבודה.

במסגרת תקן זה נכללות **הצעות מעשיות** בדבר האופן שבו יש להתייחס לנושאי אחריות חברתית, תוך התחשבות בסטנדרטים השונים הקיימים בהקשר זה. בתקן נמנים ומוסברים **מרכיבי היסוד** של תחום האחריות החברתית, המהווים מעין רשימת תיוג או מסגרת לפעילות אחראית-חברתית שבעזרתה הארגון יכול לבחון את עצמו ולפעול על בסיס המסגרת שהותוותה.

התקן רואה **בקיום החוקים דרישת סף מינימאלית**, ומניח שהארגון מחויב להכיר היטב את הסביבה החוקית שהוא פועל בה ולציית לחוקים החלים עליו. ההמלצה היא לנקוט בעת מימוש האחריות החברתית **גישה של "מעבר לציית לחוק" (Beyond Compliance)**, תוך מחויבות לנורמות מתקדמות. התקן מכיר בצורך של ארגונים עסקיים לשאוף להשגת הצלחה פיננסית קצרת טווח וארוכת טווח. התפיסה העומדת בבסיסו היא, כי קיימת תלות הדדית בין הביצועים החברתיים של ארגון לבין הביצועים הפיננסיים שלו, ולפיכך, ההנחיות הכלולות בו מתוכננות להשתלב בפעילות הארגון המיועדת להשגת הצלחה פיננסית.

חשוב לציין כי התקן מיועד להתעדה (Certification) עבור ארגונים המעוניינים בכך ובניהול מערכת אחריות חברתית.

### **במסגרת אחריות חברתית יש לכלול עקרונות מגוונים לרבות האמור להלן:**

#### **1. תכנון**

##### **1.1 כללי**

ניהול אחריות חברתית משמעו הטמעה של היבטים חברתיים, סביבתיים וכלכליים בניהול ובקבלת ההחלטות. תהליך הניהול מתבסס על **חמישה עקרונות יסודיים (כמפורט בהמשך): שקיפות, נשיאה באחריות, שיתוף מחזיקי עניין, התנהלות שהיא "מעבר לציית", והצבת נורמות אתיקה גבוהות.**

חלק מנושאי האחריות החברתית המנוהלים בארגון משתייכים באופן מובהק יותר להיבט אחד מבין **שלושת ההיבטים/המימדים (כמפורט בהמשך) - חברתי, סביבתי או כלכלי**; נושאים אחרים משתייכים מעצם מהותם ליותר מאשר היבט אחד, ולפיכך הם משפיעים ומושפעים על ידי שיקולים רחבים יותר.

## 1.2 דרישות על פי דין ודרישות אחרות

א. על מנת לתכנן ולנהל מערכת ניהול אחריות חברתית מעודכנת ורלוונטית, הארגון יקבע, יישם ויתחזק תהליכים:

1. לזיהוי דרישות על פי דין ודרישות אחרות, הקשורות להיבטי אחריות חברתית הישמים לארגון ולעדכונם;

2. לאפשר גישה לדרישות אלה למחזיקי עניין רלוונטיים;

3. לקביעת אופן היישום של דרישות אלה.

ב. הארגון יבטיח לאורך זמן כי דרישות אלה מובאות בחשבון בקביעת מערכת הניהול שלו, ביישומה בקיומה.

## 1.3 ניהול סיכונים והזדמנויות ליצירת ערך

הארגון יקבע תהליכים ויחזיק רשומות למיסוד תהליך אפקטיבי של ניהול סיכונים והזדמנויות ליצירת ערך לארגון. התהליך יאפשר לארגון לזהות את הסיכונים וההזדמנויות ברחבי הארגון, להקטין את ההשלכות השליליות הטמונות בסיכונים הפוטנציאליים, ולהגדיל את היכולת להוספת ערך על ידי תגובה נאותה להזדמנויות פוטנציאליות.

התהליך יכלול את כל קטגוריות הפעילות של הארגון, תוך הכללת מרב ההיבטים החברתיים, הסביבתיים והכלכליים הרלוונטיים, תוך התחשבות בהקשר שבו הארגון פועל. ההקשר יכלול את הסביבה החיצונית והפנימית של הארגון. הסביבה החיצונית יכולה לכלול, לדוגמא: סביבה עסקית, חברתית, תרבותית, גיאוגרפית, תחרותית, חוקתית, פיננסית, פוליטית, מחזיקי עניין חיצוניים דוגמת לקוחות, ספקים, קבלני משנה ועוד. הסביבה הפנימית יכולה לכלול, לדוגמא: תרבות הארגון, מבנה, משאבים אנושיים, מחזיקי עניין פנימיים דוגמת עובדים, בעלי מניות.

תהליך ניהול הסיכונים וההזדמנויות ליצירת ערך, יכלול:

א. זיהוי הסיכונים וההזדמנויות;

ב. בחינתם וניתוחם;

ג. מדידתם;

ד. טיפול מתאים בהם;

ה. ניטור וסקירה;

ו. תיעוד התהליך.

#### 1.4 מטרות, יעדים ותוכניות להשגתם

הארגון יגדיר את המטרות והיעדים של האחריות החברתית, שינבעו ממדיניות האחריות החברתית שלו. על בסיסם יגבש הארגון תוכניות עבודה מעשיות, שיבטיחו את השגתם. תוכניות העבודה יופצו בקרב העובדים בכל היחידות והרמות הרלוונטיות בארגון.

מטרות האחריות החברתית של הארגון יקבעו לאור:

- א. המדיניות
- ב. סקר הפערים של האחריות החברתית [סביבתי, בטיחותי, גהותי, זכויות עובדים וכד']
- ג. התייעצות ודיאלוג עם מחזיקי עניין
- ד. נטיית הארגון [לדוגמה: בתחום הטכנולוגי, בתחום האנושי, בתחום הסביבתי וכד']

יעדי האחריות החברתית של הארגון:

- א. יהיו ניתנים למדידה ולניתוח איכותי או כמותי;
- ב. ינוטרו ויעודכנו באופן תקופתי;
- ג. יתועדו.

תכנון המטרות והיעדים יביא בחשבון את האמצעים הנדרשים לתמיכה ביישום מערכת הניהול, את מערכות התפעול הנדרשות, את ניטור הביצועים והערכתם בהתאם למערכת הניהול ואת תוכניות השיפור הנגזרות.

#### 1.5 עקרונות האחריות החברתית

##### 1.5.1 שקיפות

הארגון יקיים באופן מושכל שקיפות בנוגע להחלטותיו ולפעולותיו, המשפיעות על החברה ועל הסביבה. המידע יהיה זמין, נגיש, עדכני וענייני וינוסח בשפה ברורה, שתאפשר למחזיקי העניין הרלוונטיים להבין את ההשלכות האפשריות של התנהלות הארגון.

הארגון יפרסם בצורה סבירה ושקולה מידע בנוגע לנושאים אלה:

- א. בעלי תפקידים;
- ב. החלטות מהותיות;
- ג. זהות בעלי העניין שלו (שותפים, בעלי מניות וכדומה);
- ד. מחזיקי העניין העיקריים שלו, והאופן שבו הם זוהו ושותפו;
- ה. מקורות המימון שלו;
- ו. המטרות, האופי והאתרים של פעילותו;
- ז. השפעות חברתיות וסביבתיות של פעילותו;
- ח. ביצועיו בהיבטי האחריות החברתית (חברה, סביבה, כלכלה);
- ט. תקנים, נהלים ומדדים שעל פיהם הארגון בודק את עצמו ואת התנהלותו בהיבטי האחריות החברתית.

### 1.5.2 נשיאה באחריות (Accountability)

- הארגון יישא באחריות בנוגע להשפעותיו על החברה, הסביבה והכלכלה. לשם כך, הארגון:
- יגדיר את בעלי התפקידים המרכזיים האחראים להחלטות ולתהליכים מהותיים;
- ינקוט צעדים הנדרשים כדי לתקן השפעות שליליות, אם קרו, ולמנוע את קיומן או את הישנותן בעתיד;
- ידאג לכך שעובדיו יכירו את תחומי האחריות שלהם ויישאו באחריות זו, לפי תקן זה.

### 1.5.3 שיתוף מחזיקי עניין

- מחזיקי העניין (הפנימיים והחיצוניים) של הארגון הם בין הגורמים המשמעותיים ביותר להבטחת יכולתו של הארגון להמשיך לפעול באפקטיביות. לשם כך הארגון:
- יקיים באופן שוטף תהליכים מובנים של מיפוי מחזיקי העניין שלו, במטרה לזהות את מחזיקי העניין המרכזיים - הן של הארגון כולו והן של פרויקטים ספציפיים שבניהולו;
- יקיים תקשורת עם מחזיקי העניין המרכזיים שלו, במטרה להבין את השלכות החלטותיו ופעולותיו עליהם;
- ינהל באופן מובנה את התהליך של שיתוף מחזיקי עניין, תוך מעקב אחר פתרון בעיות שזוהו. בדרך זו יבטיח הארגון את קידום ההשפעות החיוביות של החלטותיו ופעולותיו ואת מזעור ההשפעות השליליות;
- יתעד את תהליכי שיתוף מחזיקי העניין שהוא מקיים באופן שוטף, את תוצאותיהם ואת הצעדים שנקט, כדי להבטיח שתוצאות אלה יהיו חיוביות ויתמידו בשיפור מתמיד של מערכת האחריות החברתית.

### 1.5.4 מעבר לציות

- הארגון יפעל כדי לקדם את מודעות עובדיו, בכל הרמות והדרגות, לדרישות הרגולציה הרלוונטיות לניהול חברתי, סביבתי וכלכלי, ולעורר את מודעותם לחשיבות של התנהלות "מעבר לציות".
- על מנת לממש את העיקרון של "מעבר לציות", הארגון:
- א. ימפה בכל מדינות הפעילות שלו את הרגולציה הקשורה לתחומי פעילותו בהיבטים חברתיים, סביבתיים וכלכליים;
- ב. יגדיר יעדים של פעילות "מעבר לציות" בנוגע לרגולציה זו בהקשרים סביבתיים, חברתיים וכלכליים;
- ג. ימפה את הנורמות הבין-לאומיות הקשורות לתחומי פעילותו בהקשרים סביבתיים, חברתיים וכלכליים;
- ד. יגדיר יעדים של פעילות "מעבר לציות" בנוגע לנורמות הבין-לאומיות בהיבטים סביבתיים, חברתיים וכלכליים;
- ה. יעדכן אחת לשנתיים לפחות את מפות הרגולציה המקומיות ואת מפות הנורמות הבין-לאומיות ואת היעדים של ניהול אחריות חברתית הנגזרים משתייהן;

- ו. יטמיע את היעדים של "מעבר לציות" בנוהלי העבודה ובמערכות הניהול של הארגון ;
- ז. יקיים פעולות הדרכה להגברת מודעות העובדים לכיבוד החוק ולמחויבות הארגון לפעול "מעבר לציות" בתחומים השונים.
- ח. הארגון יימנע מלהיות "שותף לדבר עברה" בפעילותו עם ארגונים אחרים.

אם ישנה סתירה בין הוראות החוק המקומי לבין נורמות בין-לאומיות, הארגון מחויב לכבד את הנורמות הבין-לאומיות במידה המרבית האפשרית.

### 1.5.5 אמות מידת אתיקה גבוהות

הארגון והעובדים מטעמו יפעלו להעלאת רמת האתיקה בפעילות הארגון ולאיימוץ אמות מידה גבוהות של אתיקה באמצעות ניסוח של קוד אתי והכנה ומימוש של תוכנית להטמעתם .

בנוסף הארגון יכין, יפרסם ויטמיע קוד אתי

## 2. תחולת האחריות החברתית

ניהול אחריות חברתית מביא בחשבון שיקולים חברתיים, סביבתיים וכלכליים בניהול ובקבלת ההחלטות. לשם כך ארגונים צריכים לבחון את השפעתם על מחזיקי העניין בשלושת ההיבטים/המימדים הללו : החברתי, הסביבתי והכלכלי :

- **ההשפעה החברתית של הארגון** כוללת את השפעת הארגון על התועלת והרווחה החברתית של מחזיקי העניין השונים של הארגון. בחינה זו כוללת נושאים כדוגמת תנאי העסקה, שמירה על זכויות אדם, הגדרת האחריות למוצר או לשירות, תהליכי שיווק הוגנים ועוד.
- **ההשפעה הסביבתית של הארגון** כוללת את מכלול השפעות הארגון על מערכות אקולוגיות בשטח הפעילות, שמירת משאבי הטבע, מניעת זיהומים (אוויר, מים, קרקע). סך השפעות הארגון כולל גם את ההשפעות הסביבתיות של המוצר במהלך חייו.
- **ההשפעה הכלכלית של הארגון** כוללת את אופן ההתנהלות של הארגון בנושאים כדוגמת ניהול נאות של ממשל תאגידי או ארגוני, הפעלת תוכניות אתיקה, התנהלות נאותה עם לקוחות וצרכנים, ניהול "מרחב ההשפעה", ניהול רכש, שיווק ותחרות הוגנים ותרומה לפיתוח כלכלי-חברתי ברמה מקומית, לאומית או גלובלית.

## 3. ניהול ההשפעה החברתית

### 3.1 כללי - אחריות חברתית והחברה (Society)

בניהול אחריות חברתית, הארגון צריך להבין את ההשפעות של החלטותיו והתנהלותו על החברה (Society) ועל מחזיקי העניין השונים. נוסף על כך, הארגון צריך להבין מהן הציפיות ממנו בנוגע להשפעות אלה וכיצד עליו לנהל אותן באופן הממזער את ההשפעות השליליות וממקסם את ההשפעות החיוביות.

אבן יסוד בניהול אחריות חברתית היא התנהלות "מעבר לציות", שמשמעה אימוץ אמות מידה של התנהלות הגבוהות יותר מאלה הנדרשות בחוק, כדוגמת כיבוד אמנות ותקנים מקומיים ובין-לאומיים [למשל: האמנות של ארגון העבודה הבין-לאומי ILO],  
הצהרת זכויות האדם של האו"ם

UN Universal Declaration of Human Rights

"מסגרת האו"ם להגנה, לכיבוד ולתיקון" של זכויות אדם (הידועה גם כ"מסגרת ראגיי")

UN "Protect, Respect and Remedy Framework", John Ruggie

אמנת יוהנסבורג בנושא פיתוח בר-קיימה

Johannesburg Declaration on Sustainable Development<sup>1</sup>

[ועוד].

### 3.2 גיוון תעסוקתי

#### הארגון:

- א. ימפה את מצב גיוון תעסוקתי
- ב. יאבחן פערים
- ג. יקבע יעדים לסגירת הפערים
- ד. יגבש ויקבע אתגרים בתחום זה
- ה. יקיים ויממש תכנית פעולה ליישום האתגרים
- ו. ימדוד ויבקר תקופתית אחר הגיוון התעסוקתי והישגיו

### 3.3 זכויות אדם ואזרח

הארגון יגדיר מסמכי עמדה ויפרט את דרכי היישום שלהם בנושאים, כגון: שוויון הזדמנויות, מניעת אפליה, העדפה מתקנת לאוכלוסיות מוחלשות, מחויבות להגנה על זכויות האדם – המבוססים בין היתר, על הצהרת זכויות האדם של האו"ם

UN Universal Declaration of Human Rights

וכן על "מסגרת האו"ם להגנה, לכיבוד ולתיקון" של זכויות אדם (הידועה גם כ"מסגרת ראגיי")

UN "Protect, Respect and Remedy Framework", John Ruggie<sup>2</sup>

מחויבות הארגון תשקף את הבנת החשיבות של נושאים אלו בארגון ובשרשרת האספקה שלו. מחויבות הארגון תוגדר באופן שיאפשר הגנה מפני מעורבות במצבים שבהם הארגון עשוי להרוויח מהפרת זכויות אדם, למשל, על ידי ספקים או קבלנים הפוגעים בזכויות אדם או/וגם פוגעים בזכויות עובדים או/וגם מעסיקים ילדים או עובדי כפייה.

<sup>1</sup> [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)

<sup>2</sup> ההגדרה מבוססת על הגדרת ה-OECD.

אמות מידה של ההעסקה בארגון יתאפיינו בהקפדה על שמירת יחסי כבוד הדדי, אי-אפליה, שמירת זכויות עובדים והגינות בשכר ובתנאי העבודה.

הארגון יתחייב בכתב לקיים את הדרישות המפורטות להלן, תוך יצירת נוהל מתועד מתאים:

#### א. העסקה

- הארגון לא יעסיק ילדים ולא יתמוך בשימוש בהעסקת ילדים.
- הארגון לא יעסיק בדרך של עבודה כפויה ולא יתמוך בשימוש בעבודה כפויה. לדוגמה: העובדים לא יידרשו להפקיד פיקדון או מסמכי זיהוי עם תחילת העסקתם בארגון.
- הארגון יכבד את זכות העובדים להקים ארגונים מקצועיים או להצטרף לארגונים כאלה על פי בחירתם ולשאת ולתת באופן קיבוצי.
- הארגון לא יהיה מעורב ולא יתמוך באפליה מכל סוג שהוא מבחינת העסקה, תשלום, גישה ללימודים, קידום, סיום העבודה או פרישה.
- הארגון יעמוד בחוקים ובתקנות הישימים בנוגע לשעות העבודה. שבוע העבודה הרגיל לא יעלה על הנדרש ברגולציה הקיימת.
- הארגון יפעל לשמירה על איזון מתבקש בין שעות עבודה לשעות פנויות, תוך התייחסות ליכולת העובדים לאזן בין הזמן שהם מקדישים לעבודה לבין הזמן שביכולתם להקדיש לביתם ולמשפחתם.
- הארגון יבטיח שהשכר המשולם הולם את הצרכים של עובדיו.

#### ב. הדרכה ופיתוח עובדים:

1. הארגון יספק לעובדים הדרכה מתאימה כדי להגיע להבנה ולכשירות הדרושות לעמידה בדרישות של ניהול אחריות חברתית.
2. הארגון יבטיח שכל העובדים יקבלו הדרכה קבועה ומתועדת בנושא בטיחות ובריאות (גיהות) בתעסוקה, לרבות עובדים חדשים או עובדים שקיבלו הצבה חדשה.
3. הארגון יתחזק רשומות מתאימות בנוגע להשכלה, הדרכה, מיומנויות וניסיון.
4. הארגון יספק הכשרה והדרכה בנושאים שונים, שבאפשרותם לתרום להעסקה מתמשכת ועתידית של העובד בשוק העבודה המשתנה.
5. הארגון יעריך את האפקטיביות של פעולות ההדרכה שנקטו.
6. הארגון יבצע הערכת עובדים תקופתית, לצורך מתן משוב. ייקבעו נוהלי בקרה אפקטיביים על תהליך זה.

#### ג. סביבת העבודה:

##### 1. כללי

- הארגון יבטיח סביבת עבודה פיזית, ניהולית וחברתית נאותה, שתאפשר לעובדים בכל הדרגות לפעול בתנאים מיטביים, תוך שמירה על כבוד הדדי, לטובת עצמם ולטובת הארגון.



- הארגון יספק סביבת עבודה בריאה, בטוחה ונגישה, המאפשרת הזדמנות עבודה גם למגוון רחב של אנשים עם מוגבלויות, תוך מתן פתרונות טכניים לצורכיהם.

## 2. בטיחות ובריאות (גיהות):

הארגון מחויב לעמוד בחוקים ובתקנים בין-לאומיים בנושאי בטיחות ובריאות ובכלל זה ת"י 18001 – מערכות ניהול בטיחות ובריאות בתעסוקה – דרישות (זהה לתקן הבריטי OHSAS 18001 משנת 1999)

- ובכללי הנדסת אנוש הרלוונטיים לארגון. הארגון ינקוט צעדים מתאימים כדי למנוע תאונות ופגיעה בבריאות עקב העבודה או בקשר לעבודה או במהלך העבודה, על ידי מזעור של הגורמים לסכנות הקיימים בסביבת העבודה.

- הארגון יקים מערכות כדי לגלות, למנוע ולהגיב לאיומים פוטנציאליים על הבטיחות והבריאות של כל העובדים.

- הארגון יספק לכל העובדים חדרי שירותים נקיים, גישה למי שתייה, מתקנים לאחסון מזון ומקום לחפצים אישיים.

### 3.5 סביבה

#### 3.5.1 כללי

הארגון יקיים גישה מערכתית לתחום הסביבה. לפיכך תוקם מערכת ניהול המתאימה לת"י 14001 - מערכות ניהול סביבתי: דרישות והנחיות לשימוש (זהה לתקן הבין-לאומי ISO 14001 משנת 2004), שתבטיח עמידה בדרישות החוק, פיתוח בר-קיימה ויישום התוכנית הסביבתית של הארגון. זאת, תוך בחינת סיכונים סביבתיים או/וגם הזדמנויות סביבתיות, זיהוי פוטנציאל לשיפור, קביעת מטרות, יעדים ותוכניות ודיווח על הביצועים הסביבתיים.

#### 3.5.2 זיהוי ההשפעות הסביבתיות ומדידתן

הארגון יזהה את ההשפעות הסביבתיות הנובעות או העלולות לנבוע מפעילויותיו, ממוצריה ומהשירותים שהוא מספק, ויתעד אותן. במסגרת זו יזהה הארגון גם את כל הדרישות על פי דין החלות עליו ויבטיח את עמידתו בהם.

הארגון יקבע שיטה למדידת ההשפעות הסביבתיות ולניטורן, וכן לדירוג ולעדכון של ההשפעות הסביבתיות ושל הדרישות על פי דין.

הארגון יזהה וימדוד, בין היתר, נושאים אלה:

- א. שימוש במשאבי טבע: אנרגיה, מים, קרקע, חומרים בכלל וחומרים מסוכנים בפרט;
- ב. כמויות או רמות של: פסולת מוצקה; פסולת מוצקה מסוכנת; שפכים, לרבות שפכים המכילים חומרים מסוכנים; פליטות לאוויר (לרבות גזי חממה); קרינה; רעש;
- ג. כמויות של חומרים מסוכנים שבשימוש ובאחסון;

ד. מצבי חירום סביבתיים אפשריים (כגון: שרפה, שפך [לקרקע, לשפכים, למים עיליים], פליטה לאוויר).

### 3.5.3 מניעת זיהום

הארגון יגדיר מחוייבות סביבתית, מטרות, יעדים ותוכנית (לרבות אחריות, לוח-זמנים ותקציב) לצמצום ולמניעה של הזיהום והסיכונים הסביבתיים הנובעים מפעילויותיו, ממוצריו ומהשירותים שהוא מספק. מניעת זיהום תכלול, בין היתר:

- א. מניעת זיהום מפסולת מוצקה,
- ב. מניעת זיהום מפסולת נוזלית ומוצקה מסוכנת,
- ג. מניעת זיהום שפכים,
- ד. מניעת זיהום קרקע,
- ה. מניעת פליטות לאוויר (לרבות גזי חממה),
- ו. מניעת זיהום קרינה,
- ז. מניעת זיהום רעש.

### 3.5.4 אמות מידה בתחום הסביבה

אימוץ אמות מידה בתחום הסביבה של התנהלות גבוהות יותר מאלה הנדרשות בחוק, כגון כיבוד אמנות ותקנים מקומיים ובין-לאומיים

### 3.5.5 שמירת משאבים

הארגון יגדיר מחוייבות סביבתית, מטרות, יעדים ותוכנית (לרבות אחריות, לוח-זמנים ותקציב) לשימוש יעיל ולחיסכון במשאבי טבע בפעילויותיו.

משאבי טבע שיש להתייחס אליהם הם, בין היתר: מקורות אנרגיה, מים, קרקע, חומרי גלם, מגוון ביולוגי.

הארגון יכין תוכנית פעולה ויממש אותה בפועל לגבי שמירה ותכנון של המשאבים תוך כדי הטמעת תרבות של חיסכון ושמירת משאבים בקרב עובדיו.

### 3.5.6 ידידותיות לסביבה

הארגון יתכנן את מוצריו ואת השירותים שהוא מספק באופן כזה שהם יהיו ידידותיים לסביבה ככל האפשר ו"ירוקים" לאורך כל מחזור חיי המוצר והשירות (Cradle To Grave).

## 3.6 כלכלה

### 3.6.1 ממשל תאגידי

הארגון ינהל את הנושאים האלה:

1. דרכי העבודה של הגופים השונים בארגון, לרבות הדירקטוריון וועדותיו, תוך הדגשה של שמירת זכויותיהם של כלל המשקיעים בחברה;
  2. בחינת אפקטיביות עבודת הגופים בעלי התפקידים, לרבות פעילות הדירקטוריון;
  3. ניהול מכלול הסיכונים בחברה, תוך התייחסות לנושאי אחריות חברתית;
  4. קביעת אסטרטגיה של אחריות חברתית לארגון, לרבות אישור מדיניות והטמעת מערכת ניהול לאחריות חברתית;
  5. פיקוח ובקרה בנושאי אחריות חברתית באמצעות מינוי דירקטור או ועדת-על לאחריות חברתית;
  6. החלת קוד אתי ארגוני או מקצועי על בעלי התפקידים, לרבות חברי הדירקטוריון. לפיכך, על מנת לעמוד בתקן הארגון, על הגופים השונים בו, ליזום, לפקח ולממש את עקרונות הממשל התאגידי, באמצעות:
    - א. קביעת כללים ברורים בנושא ממשל תאגידי תקין, דוגמת המלצות דוח ועדת גושן לבחינת קוד ממשל תאגידי בישראל (Corporate Governance) 2006;
    - ב. מינוי דירקטור או ועדת-על לאחריות חברתית, ולקיים דיון תקופתי על תוצאות הפעילות של הארגון בתחום האחריות החברתית, לרבות הפקת לקחים;
    - ג. הגדרה כיצד נבחנת האפקטיביות של פעילות הדירקטוריון וההנהלה;
    - ד. זיהוי סיכונים עיקריים בפעילות הארגון הקשורים לנושאי אחריות חברתית, ולהטמיע אותם במערכות ניהול סיכונים;
    - ה. הגדרה אסטרטגית לאחריות חברתית, שתהווה נדבך בליבת הפעילות של הארגון. אסטרטגיה זו תתבסס על זיהוי וטיפול בדרישות של מחזיקי עניין, קביעת מטרות ויעדים מדידים ואישור תוכניות עבודה;
    - ו. אישור קוד אתי לארגון ולקבל דיווח תקופתי על ביצועי הארגון בנושא זה;
    - ז. החלת הקוד האתי של הארגון על כל העובדים ובעלי התפקידים שלו, לרבות הדירקטוריון וההנהלה.
- הערה:** במידה וסעיף מסוים לא ניתן ליישום ע"י בעל תפקיד, ניתן לפטור אותו ממנו באופן ייחודי (כדוגמת מחויבות הדירקטורים לרווחת העובדים).

### 3.6.2 אתיקה

פעילות של ארגונים צריכה להתבסס על ערכי יושר, יושרה וכבוד. ערכים אלה תקפים ביחס לבני אדם, לסביבה ולקהילות שבקרבתם הארגון פועל.

- הארגון יקדם אתיקה בהתנהלותו באמצעות תוכנית אתיקה, שתתבסס על:
1. הגדרה ברורה של ערכיו ושל כללי הפעולה הנובעים מתקן זה;
  2. הדרכה, הכשרה, הסברה, תקשורת ואכיפה, שיביאו להטמעת שיקולים אתיים בניהול ובתהליכי קבלת ההחלטות.
  3. קיום מנגנון לדיווח על חריגות מכללי האתיקה של הארגון.

לצורך יישום תוכנית האתיקה, הארגון - יגבש קוד אתי, תוך עידוד מעורבותם של העובדים בתהליך זה. הקוד האתי יתייחס, בין היתר, לנושאים אלה:

1. יושר, הגינות וכבוד במגעים עם מחזיקי העניין של הארגון;
  2. טוהר מידות ומניעת ניגוד עניינים אצל עובדי הארגון ובקידום עסקי הארגון, לרבות מניעת מתן שוחד ומעשי שחיתות;
  3. שקיפות במתן מידע וביחסים עם מחזיקי העניין;
  4. כיבוד דרישות החוק וכיבוד שיקולים הקשורים במנהגים הנהוגים במדינות שבהן הארגון פעיל;
  5. שמירה על הפרטיות של מחזיקי העניין;
  6. ניהול תחרות הוגנת עם המתחרים.
- הערה:** בהקשר זה, מנהגים המנוגדים לחוק במדינה בה נמצאת הנהלת/ליבת הארגון, לא יכובדו. כדוגמת: הלקאות, גרימת מומים וכיוצ"ב

הארגון יפעיל תוכנית הטמעה, שתכלול:

1. הקצאת משאבים וסמכויות לניהול תוכנית האתיקה;
2. מינוי נושא תפקיד מדרג בכיר או קבוצת נושאי תפקיד בכירים כוועדת אתיקה. וכן יבחר הארגון "נאמני אתיקה" מקרב עובדי הארגון שעליהם תוטל האחריות המעשית הכוללת והיום-יומית ליישומה של תוכנית האתיקה, להטמעתה ולאכיפתה, וכן להערכתה, לעדכונה ולדיווח תקופתי - לפחות אחת לשנה - להנהלה הבכירה על מידת האפקטיביות שלה.
3. עדכון שוטף של הנהלת הארגון בתכניה ובהפעלתה של תוכנית האתיקה, על מנת לאפשר פיקוח הולם על הטמעתה האפקטיבית.
4. הטמעה אפקטיבית, מתמדת ומשמעותית של הקוד האתי בקרב כל הפועלים עבור הארגון ומטעמו, ובמיוחד בקרב כלל גורמי ההנהלה והעובדים, בין היתר, על ידי נקיטת פעולות אלה:  
(א) הצגה והסברה תקופתיות ועקביות של הקוד האתי, ושל היבטיה השונים של תוכנית האתיקה, לכל הפועלים עבור הארגון ומטעמו;  
(ב) שימוש במערכות ניטור ובקרה שיש בהן כדי לאתר ולמנוע חריגות מכללי האתיקה של הארגון על ידי הפועלים עבורו ומטעמו;  
(ג) יפעל להטמעת תוכנית האתיקה באמצעות:

1. הפעלה של מערכת נגישה, המבטיחה שמירה על סודיות (ויכולה להתבסס על פניות אנונימיות), שבאמצעותה יכולים עובדי הארגון והפועלים עבורו או מטעמו להיוועץ או לדווח על חריגות מכללי האתיקה או מהוראות החוק מבלי לחשוש מהתנכלויות, וכן עידוד השימוש במערכת כזאת;
2. הקמה של מנגנון שיפעל לאחר גילוי פעילות לא אתית, ובמיוחד לא חוקית, ואשר ינקוט אמצעים לתיקון הנדרש ויבטיח מניעת הישנות עתידית. לדוגמה: דיווח לרשויות (במידה והייתה עברה על דרישות חוק), נקיטת אמצעי משמעת, שינוי תהליכי העבודה, פרסום נסיבות המקרה ועריכת שינויים ככל הנדרש בתוכנית האתיקה הפנימית;
3. הארגון ימנה לתפקידים בכירים רק אנשים הפועלים אתית ללא דופי, המזדהים עם תוכנית האתיקה הפנימית והיכולים לקדם אותה בארגון.

4. הארגון יעריך באופן תקופתי, ולא פחות מפעם בשנה, את האפקטיביות של תוכנית האתיקה ואת הסיכונים להפרת החוק מצד הארגון והפועלים עבורו או מטעמו, וינקוט צעדים מתאימים כדי לעצב ולהטמיע תהליכי עבודה רלוונטיים.
5. הארגון יפיץ את הקוד האתי בקרב חברות-בנות, חברות-שותפות ומחזיקי עניין עיקריים וכן יעשהו זמין לציבור.
6. הארגון ינחה את שותפיו העסקיים ואת ספקיו בכללי פעולה נדרשים, הנובעים מהקוד האתי, ויפתח תהליכים לבחינת אימוצם של הכללים בקרבם. הארגון יעדיף ספקים שאימצו והטמיעו קוד אתי.

### 3.6.3 אחריות והוגנות כלפי לקוחות וצרכנים ומשתמשים בשירותים ובתוצרים

- אחריות הארגון המספק שירותים ומוצרים כלפי לקוחותיו וצרכניו, תכלול: הדרכה/חינוך ומתן מידע מדויק על המוצר או השירות;
- מידע הוגן, שקוף ובעל ערך מוסף לצרכן או ללקוח בתחום השיווקי ובתחום תהליך הרכישה;
- עידוד צרכנות בת-קיימה;
- תכנון מוצרים ושירותים המבטיחים גישה לכלל האוכלוסיות, לרבות אוכלוסיות של אנשים עם מוגבלויות;
- הפחתת סיכוני השימוש במוצר או בשירות, באמצעות תכנון, ייצור, הפצה, אספקת מידע ותמיכה מתאימים, ומתן אפשרות להחזיר את המוצר או השירות בעת הצורך;
- שמירה על ביטחון המידע של לקוחות וצרכנים;
- מנגנון למתן שירות לאחר המכירה, לרבות טיפול בתלונות במקרה הצורך.
- ניהול אחריות חברתית מחייב את הארגון להקפיד על כללי ההגיונות הראויים במסגרת פעילות הפרסום והשיווק של הארגון ולנקיטת צעדים שיגבירו את אמינותו בעיני לקוחותיו בפרט ובעיני הציבור בכלל. לשם כך, הארגון:
  - א. ישמור על שקיפות ועל אמת בפרסום;
  - ב. יימנע משימוש בטכניקות מטעות ולא אתיות לשיווק ומכירה, יימנע מהבטחות שווא בחוזים ובפרסום ויימנע ממניפולטיביות בפנייה לילדים;
  - ג. יקפיד על נגישות המידע ועל התייחסות שווה והוגנת לכל מגזרי האוכלוסייה במסגרת פרסומי הארגון, ויימנע מפגיעה בכבוד נשים וגברים ובכבודן של תרבויות כולל של אוכלוסיות מיעוטים;
  - ד. יקיים בקרות נאותות על מנת לוודא, שהוא אינו מנצל את כוחו כדי להשפיע על קבוצות פגיעות באוכלוסייה באמצעות פרסום או שיווק שאינם ראויים;
  - ה. ישמור על כבודם ועל פרטיותם של הצרכנים;
  - ו. יגיש את המוצר או/וגם השירות.

### 3.6.7 ניהול "מרחב ההשפעה"

לארגון יש אחריות על מכלול ההשפעות הנגרמות בכל המרחב הקשור בהתנהלותו, החלטותיו ופעילותו. מעבר לאחריות הישירה להתנהלותו, לארגון יכולה להיות השפעה גם על התנהלותם של מחזיקי עניין אחרים, ובהם שותפים, ספקים וארגונים שונים הקשורים לפעילותו.

השפעת הארגון מתחילה בשלב המוקדם ביותר של יצירת המוצר או השירות שלו (תחילת "שרשרת האספקה"), ונמשכת עד השלב שבו מטופלים המוצרים שסיימו את תפקידם ("סוף חיי המוצר"), ועד בכלל. מכלול ההשפעות החברתיות, הסביבתיות והכלכליות של הארגון - הן בכוח והן בפועל - הוא "מרחב ההשפעה" של הארגון.

### 3.6.8 עקרונות הרכש

- במסגרת עקרונות הרכש וקביעת מדיניות הרכש יש פעול כדלקמן: הארגון יעדיף ספקים הפועלים לפי אמות מידת אחריות חברתית וישקלל זאת בתהליך בחירת ספקיו;
- הארגון יבחן מתן הזדמנות לשירותים ולמוצרים של ספקים קטנים ובינוניים;
- הארגון יעריך תקופתית את עמידת הספקים בעקרונות האחריות החברתית (כגון: תנאי העסקה, מניעת זיהום הסביבה, שיתוף מחזיקי עניין);
- הארגון ישמור על שקיפות ביחסיו עם הספקים.
- הארגון יתווה גישה בת-קיימה לניהול רכש, ועקרונות לפעילות עם הספקים.
- ככל האפשר, הארגון יעודד וידריך את הספקים ואת קבלני המשנה לעמידה בנורמות הנהוגות בארגון בנוגע למכלול נושאי האחריות החברתית.
- גישת הרכש תיגע לכל "מעגל החיים" של המוצרים והשירותים שהארגון רוכש, לרבות מתן תשומת לב לשלב סוף החיים של המוצרים ולאופן שבו ניתן לטפל בהם, אם בכלל (מחזור, פירוק, שימוש חוזר, הטמנה וכדומה).
- דיווח של הגורמים בשרשרת האספקה - על הארגון להבין ככל האפשר את ההשפעות החברתיות והסביבתיות המהותיות של ספקיו וקבלני המשנה שלו ולקבוע איזה מידע עליו לדרוש מהם. הארגון ישאף לצמצם את נטל הדיווח המוטל על הספקים וקבלני המשנה. המידע מהספקים וקבלני המשנה צריך להיות מדויק וניתן לאימות, ולהיאסף במתכונת אחידה, שתאפשר ביצוע השוואות וסכימה של המידע לתוך מערכות התייעוד והדיווח של הארגון.

### 3.6.9 פיתוח חברתי-כלכלי

הארגון יפעל כדי להשפיע באופן חיובי על הסביבה החברתית שבתוכה הוא פועל, ויתרום לפיתוח חברתי-כלכלי של הקהילות שבסביבתו, תוך העצמתן ושיפור איכות החיים שלהן.

פיתוח חברתי-כלכלי יכול להתבצע בדרכים שונות, כגון:

- הגדלת מספר העובדים שהארגון מעסיק;
- העדפה מתקנת על ידי גיוס עובדים מקרב אוכלוסיות מוחלשות;

- טיפוח בעלי צרכים מיוחדים. העדפה מתקנת לתוצרת ולשירותים של המדינה או של האזור שבהם פועל הארגון ;
- תמיכה ביצירת מקורות תעסוקה חדשים, בעיקר של עסקים קטנים ;
- עידוד יוזמות מקומיות לפיתוח כלכלי ;
- טיפוח תוכניות לימוד והכשרה להעצמת האוכלוסייה ;
- קידום נושאים חברתיים מהותיים כדוגמת בריאות, חינוך ותרבות ;
- עידוד התנדבות עובדים בקהילה.
- קידום פעילות להעצמת הקהילה ;
- הפעלת נציגי הארגון בוועדות היגוי ובצוותים המתמודדים עם סוגיות חברתיות וקהילתיות באזור הפעילות שלו.

## לסיכום

מעבר לפירוט ולתיאור של הנושאים וסוגיות הליבה שיש לבחון במסגרת ההיערכות לקראת שיפור הביצועים החברתיים-סביבתיים-כלכליים, להלן הצעדים שהארגון צריך לבצע כדי לפעול באופן מסודר לקראת ניהול יעיל של אחריות חברתית :

בשלב ראשון צריך הארגון לערוך מיפוי ראשוני של נושאי האחריות החברתית הרלוונטיים לארגון ולמחזיקי העניין שלו, והערכה של פרקטיקות קיימות באותם תחומים, פערים שונים במערכת, סיכונים והזדמנויות ספציפיים, על בסיס כל אלה צריך הארגון לקבוע את **מסגרתה של מערכת האחריות החברתית** שהוא מתעתד ליישם ולהטמיע, תוך שילוב דיאלוג עם מחזיקי העניין, ולהפגין **מחויבות** למסגרת זו באמצעות ניסוח **מסמך מדיניות** המתייחס לנושא זה.

**לאחר מכן** יפתח הארגון **אסטרטגיית אחריות חברתית** הכוללת תוכנית ליישום והטמעה של מסמך מדיניות האחריות החברתית, לרבות הטמעתו בתרבות הארגון. האסטרטגיה צריכה להיות חלק מהאסטרטגיה הכוללת של הארגון ולא בנפרד ממנה. האסטרטגיה תכלול: מטרות ולוחות זמנים ארוגנים רחבים, מטרות ולוחות זמנים ספציפיים של אחריות חברתית. כמו כן יש להקצות משאבים בהיקף נאות, לנסח מדיניות של קבלת אחריות ושל דיווחיות ולהקים מערכת למדידת ביצועים ולדיווח.

**בשלב הבא יזוהו ויוגדרו את תחומי האחריות בנושאים הקשורים באחריות חברתית** לגבי כל אחד מן המנהלים, ויוקצו סמכויות מתאימות כדי להבטיח יישום אפקטיבי של מערכת זו. תסופק הדרכה לעובדים ולמנהלים כדי להבטיח ניהול אפקטיבי של הנושאים הרלוונטיים. יתר על כן, יפותחו נהלים תפעוליים במידת הצורך, כדי להבטיח הטמעה של נושאי אחריות חברתית רלוונטיים במדיניות הארגון ובפעילויותיו. בשלב זה יש גם לפעול **להטמעת נושאי אחריות חברתית בקרב הספקים** השייכים לשרשרת האספקה של הארגון.

**כדי לפקח על יישום כל הנאמר לעיל** יידרש הארגון לקיומה של מערכת הבטחת איכות הבוחנת את היישום וההטמעה של אסטרטגיית האחריות החברתית, ויפתח נהלים מוגדרים למדידה ודיווח פנימי וחיצוני אודות הביצועים של הארגון בתחום האחריות החברתית. הדיווח החיצוני יכול להיעשות במבנה המוצע על ידי ה- GRI (כללי דיווח שנוסחו על ידי ה- GRI (Global Reporting Initiative) – ארגון בינלאומי הפועל בחסות האו"ם ועניינו

הוא ניסוחם של כללי דיווח אודות הביצועים החברתיים-סביבתיים-כלכליים של ארגונים) המבוסס על דיווח של TBL (Triple Bottom Line = במישורים הסביבתי, החברתי והכלכלי) כמו כן ידאג הארגון שגם הספקים השייכים לשרשרת האספקה שלו ידווחו לו אודות ביצועיהם בתחום האחריות החברתית.

**במהלך כל השלבים** ידאג הארגון **לתיעוד התהליך**, החל מיצירת המחויבות והמדיניות, דרך פיתוח האסטרטגיה, תהליך היישום וההטמעה, המדידה והדיווח, ועד לתוצאות ההערכות התקופתית וכל פעולה מתקנת או שינויים במערכת שנבעו מהן.

כדי לעשות כל זאת צריך הארגון לייסד תהליך לזיהוי מחזיקי העניין, לבקשת דעותיהם ומעורבותם, להתייחסות ולמענה לדעות אלה תוך דיווח חוזר למחזיקי העניין. רמת ההיוועצות תהיה נאותה בהתאם לגודלו, מיקומו וסוגו של הארגון, ויוקצו להיוועצות זו משאבים מתאימים.

**לתשומת ליבכם הדירקטורים-האחריות הינה כלפי כלל מחזיקי העניין – STAKEHOLDERS (כל מי שמשפיע על הארגון או מושפע ממנו וביניהם בעלי המניות, העובדים, הספקים, הלקוחות, הרגולטורים, ארגוני הסביבה, הציבור הרחב ואף הדורות הבאים).** סוגיה זו לא מספיק מחודדת בדירקטוריונים ומצאנו לנכון להביא לתשומת ליבכם את האחריות האמורה על רקע פרסומו של תקן הכולל התייחסות לכלל מחזיקי העניין ויאפשר לכם לתת תשומת לב בראייה הוליסטית גם לבעלי המניות וגם לשאר מחזיקי העניין.

אנו תקווה שתקן זה ייושם בישראל בחברות עסקיות ובארגונים כך שהדבר יביא לשינוי בתפיסת הניהול, יצור תהליך של השקעות אחראיות, ואין ספק שבמיוחד בתקופה זו, האמור מקבל משנה תוקף כצורך לאומי קיומי.