

פרק 2
SUSTAINABILITY
קיימות

2. SUSTAINABILITY - קיימות¹

2.1 רקע

לשם כניסה ל"עולם" הקיימות בחרנו להביא את הציטוט² של טוני בלייר, שלהלן:

"ניהול אחראי של המשאבים העולמיים הוא הכרחי לעתידנו. פיתוח אשר בא על חשבון הסביבה והחברה ככלל, הוא פיתוח שבא על חשבון הדורות העתידיים. כולנו רוצים להשיג צמיחה כלכלית. אולם לעיתים, בעבר, צמיחה כלכלית נקנתה במחיר גבוה מדי.

המדינות המתועשות נאלצו לספוג את תופעות הלוואי מהשינוי הכלכלי המהיר. רוב תופעות הלוואי היו בזמנו בלתי צפויות ובלתי נראות. אחד היתרונות המשמעותיים של השנים האחרונות הוא הגידול בהבנה שלנו כיצד פעולותינו היום משפיעות על ילדינו מחר, ויצירת התאמה בין חידוש תעשייתי ושיפור איכות החיים.

הקיימות הינה נושא עולמי, ורק על ידי התייחסות אליו ברמה העולמית ניתן יהיה להגן על הסביבה, להשתמש בזהירות במשאבים טבעיים, לשמור על צמיחה כלכלית ורמות תעסוקה גבוהות, ולהשיג התפתחות חברתית כוללת."

טוני בלייר,
ראש ממשלת בריטניה,
נובמבר 1999

פרק זה יעסוק הן בניסיון להגדיר מהי קיימות/בר קיימה וכיצד היא מתבטאת בפעילויות הפירמה, והן בניסיון להגדיר מדדי ביצוע אשר יכולים להעיד על המידה בה הארגון הינו בר קיימה.

2.2 גישות להגדרת קיימות

¹ על מושג ה - SustainAbility ניתן ללמוד גם מפרקים נוספים באנציקלופדיה לרבות מתת פרק 9.1.4.

² SustainAbility 2000 Convension, Tony Blair .

2.2.1 גישת ה - Triple Bottom Line And The Capitals Model

2.2.1.1 גישת ה - Triple Bottom Line - שלושת הקווים התחתונים (TBL)

הדרך המקובלת ביותר להסביר פיתוח בר קיימה בהקשר העסקי הינה במונחים של ה - Triple Bottom Line (שלושת הקווים התחתונים).

על פי גישה זו, חברות מקבלות את הרשיון לפעול לא רק על ידי מענה על צרכיהם ורצונותיהם של בעלי המניות של החברה באמצעות יצירת רווחים ודיבידנדים גבוהים - הקו התחתון הכלכלי, אלא על ידי מענה בו זמני על צרכיהם ורצונותיהם של "בעלי המניות" של החברה בכללותה (Society) (עובדים, קהילות, לקוחות, סביבה ועוד) באמצעות ביצועים משופרים במסגרת הקו התחתון החברתי והקו התחתון הסביבתי. המידע המתקבל באמצעות גישה זו נועד להקטין את סיכוני המשקיעים, ולעזור להם לנתב נכונה את השקעותיהם.

גישה זו עומדת בניגוד לגישה המסורתית, על פיה ערכו של ארגון נמדד בביצועיו הכלכליים בלבד.

גישה זו נתפסת ככלי ניהולי יעיל, המאפשר לארגונים להבין ולנהל את מגוון הנושאים הסובבים אותם בניסיונם להיות ברי קיימה. אולם, היא בעלת מספר מגבלות:

1. נראה שגישה זו מייחסת משקל שווה לכל אחד משלושת הקווים התחתונים (Triple Bottom Line) - כלכלי, חברתי וסביבתי. אולם, למעשה, קיימות סביבתית בטווח הארוך הינה בלתי מותנית, וכבני אנוש, אנו התלויים ביותר בשימורן של אותן מערכות ביו-פיזיות המאפשרות לחיים על כדור הארץ להימשך.

החשיבות העליונה לשימור הסביבה והעצמתה הוכרה כבר בהצהרת ריו³ בשנת 1992 ומהווה את אבן-היסוד של מרבית הגישות המקובלות כיום לפיתוח בר קיימה.

2. חברות נוטות לפרש את הקו התחתון הסביבתי באופן צר ולהתמקד ב"ניהול" הסביבה ובצמצום השפעותיהן הסביבתיות השליליות, במקום להסתכל על עצמן כחלק ממערכת סביבתית עולמית רחבה יותר, ולהתייחס לקיימות הסביבתית של פעילויותיהן בהתחשב במגבלות העולמיות, כדוגמת זיהום אוויר.

3. הקו התחתון החברתי אינו מבחין בין פרטים, שביסודם מרכיבים את ההון האינטלקטואלי וההון היצירתי של הארגון, לבין חברה ככלל הכוללת את ההון הארגוני וההון הקהילתי⁴.

4. בנוסף, בהקשר לקו התחתון הכלכלי, רבים עדיין מפרשים הצלחה כלכלית בדרך של גידול ברווחים על פני השנים, ללא ניתוח האמצעים שבעזרתם נוצרו רווחים אלו, והרמה בה הם מאיטים או מאיצים את המעבר לקיימות אמיתית. לכן, רבים סבורים כי כלכלה שמרנית זו אינה מתואמת לא עם הקיימות הסביבתית ולא עם זו החברתית.

³ בשנת 1992 כונסה בריו דה ז'נירו ועידה של האו"ם על מנת לדון בנושאי פיתוח בר קיימה ואיכות הסביבה. מטרת הועידה הייתה ליצור שיתופי פעולה ברמות הגבוהות ביותר בין מדינות, קהילות ואנשים שיביאו לגיבוש הסכמים בינלאומיים אשר יכבדו את האינטרסים של כל האנושות ושיגנו על איכות הסביבה ומערכות הפיתוח ברמה העולמית.

⁴ הסבר על סוגי ההון השונים ניתן בתת פרק 2.2.1.2 להלן.

2.2.1.2 גישת ה- (CM) Capitals Model - מודל סוגי ההון

הון נתפס בדרך כלל כסך העושר בצורה של השקעות, מפעלים וציוד. ה- Capitals Model, שפותח על ידי הארגון הבריטי - Forum For The Future⁵, מנסה להתמודד עם כמה מהמגבלות שצוינו בתת פרק 2.2.1.1 לעיל תוך התייחסות לגישת ה- Triple Bottom Line.

המודל מכיר בכך שבמציאות, הכלכלה והארגונים זקוקים ליותר סוגי הון מאלו המסורתיים על מנת לתפקד בצורה נאותה.

לשם כך, להלן הגדרות לגבי חמשת סוגי ההון הבאים:

1. הון אקולוגי - הון טבעי או סביבתי, מייצג את הקו התחתון הסביבתי.
2. הון אנושי - בריאות, כישורים, ידע ומוטיבציה (ובתוספת האמור בסוף תת פרק זה), מייצג את היבטי הפרט בקו התחתון החברתי.
3. הון חברתי - משפחות, עסקים, קהילות, מייצג את ההיבט המבני או המוסדי בקו התחתון החברתי.



⁵ Forum For The Future הינו ארגון צדקה שהוקם באנגליה בשנת 1996 על מנת לקדם את נושא הפיתוח בר קיימה, מתוך ההנחה כי למרבית המשברים הסביבתיים כבר קיימים פתרונות וכי פתרונות כלכליים, חברתיים וטכנולוגיים אלו יכולים להביא לא רק לאיכות סביבה טובה יותר כי אם גם לאיכות חיים טובה יותר, קהילות מחוזקות יותר ולספק תשובות פרקטיות לעוני ונחשלות. ארגון זה פועל רבות על מנת לקדם שותפויות בין אנשים, ארגונים וחברות כך שהשפעת הפעילות תהיה מקסימלית.

4. הון מיוצר - טובין (ובתוספת האמור בסוף תת פרק זה), היבט אחד של הכלכלה המסורתית במסגרת הקו התחתון הכלכלי.

5. הון כספי - משקף את כח היצור של סוגי ההון האחרים (ובתוספת האמור בסוף תת פרק זה) אך אין לו משמעות פנימית עצמאית.

מודל סוגי ההון מאפשר לארגון להבחין ביתר קלות בין ההיבטים השונים של ה-TBL מסעיף 2.2.1.1 לעיל, ומאפשר לפתח וליישם אסטרטגיות לשם שימור והגדלת סוגי ההון השונים שנמנו לעיל ביתר קלות.

יש הטוענים כי קיים למעשה סוג הון נוסף - ההון האינטלקטואלי, שמגדיר ומודד את התרומה של ידע העובדים ומיומנותם, ושל נכסים בלתי מוחשיים אחרים כדוגמת שם מותג ומוניטין לקו התחתון החברתי. המודל בחר שלא למנות סוג הון נוסף, אלא לשייך את ההון האינטלקטואלי כחלק מההון האנושי, המיוצר והכספי, כדלקמן: היבטי ההון האינטלקטואלי המתייחסים לידע, מיומנות ויצירתיות של העובדים יכללו בהון האנושי, בעוד שאלו המתייחסים למערכות, מותג ומוניטין יכללו בהון הכספי.

בהקשר לסוגי ההון ראוי לציין את פרופ' רוברט פטנס⁶ שנושא את בשורת ההון החברתי, בין היתר, בספרו Bowling Alone שיצא לאור בשנת 2000. פטנס דן בסוגיה כיצד ניתן להצמיח מחדש הון חברתי שפירושו על פי פטנס - רשתות קשרים חברתיים וקשרי הגומלין הנוצרים ביניהן.

⁶ כתבתה של טל זלמנוביץ, גלובס, מוסף כסף, 15.1.2004.

במושג "הון חברתי", אומר פטנס, "נעשה לראשונה שימוש ב-1916 על ידי ג'ודסון האניפאן (Hanifan), מחנך צעיר מווירג'יניה. האניפאן ראה קשר בין ההידרדרות במצבה של המדינה שבה הוא חי לבין היעלמותם של מנהגי השכנות הוותיקים. צערו על היעלמות ירידים שבהם נערכו תחרויות הפאי הטוב בעיירה לא היה רק תוצאה של געגועים נוסטלגיים לעבר. הוא ראה בקיומם של מוסדות אלו נדבך חשוב בשימורה של הדמוקרטיה ובהתפתחותה.

האניפאן טען שמנהיגות חכמה תוכל להרוויח מכך שאנשים יפנו לקהילה על מנת לשאוב עידוד, אמפתיה או הנאה. במקומות שבהם אנשים עושים זאת, הוא הסביר, ניתן להשתמש בהון החברתי שנצבר לשיפור הקהילה כולה. לרוע המזל, התיאוריה שלו לא השתרשה בקרב בני-התקופה, ונשכחה. יחד עם זאת, האינטואיציה הבסיסית שקשריו החברתיים של אדם הם בעלי-ערך גרמה לכך שבמהלך המאה "הומצא" המונח "הון חברתי" עוד שש פעמים לפחות".

"הרעיון הבסיסי של הון חברתי", אומר פטנס, "פשוט ומוכר לכל איש עסקים: לרשתות חברתיות יש ערך. כמו שיש הון פיסי (שמאפשר ליצור את ההון המיוצר וההון הכספי) כלומר מכשירים שמגבירים את יעילות הייצור, למשל מחשב, ויש הון אנושי, כשהכוונה היא להשכלה ולמיומנות - יש גם הון חברתי. רוב האנשים במדינות המתועשות משתמשים בנטוורקינג כדי להשיג עבודה, כיוון שככל שאני מכיר יותר אנשים, יש לי סיכוי גדול יותר למצוא עבודה".

"כלכלן מאוניברסיטה בשיקגו חישב את ההשפעה שיש לקשרים אישיים על הכסף שאדם צפוי להרוויח במהלך חייו. הוא גילה שככל שיש יותר שמות בספר הטלפונים שלך, כך הכנסתך צפויה להיות גדולה יותר. אנשי עסקים שוכרים עובדים לא רק בגלל הכלים שברשותם, אלא גם בגלל הקשרים שלהם. אם אני איש עסקים שמתכוון להשקיע בישראל, אני

אשכור את גיימס סמית לא רק מפני שהוא חכם, אלא משום שהוא מכיר הרבה אנשים בישראל ויש לו הון חברתי שאני יכול לנצל".

בהקשר למעורבות המדינה אומר פטנס - "אני תמיד אמרתי שאני תומך בחברה חזקה ובמדינה חזקה, ואני לא חושב שהאחת צריכה לבוא על חשבון האחרת.

במשך עשורים של מחקר אני מוכיח שמדינה חזקה והון חברתי הולכים יחד. יש שמרנים שירצו להשתמש בתיאוריית ההון החברתי כדי לתרץ את צמצום מדינת הרווחה. יש חוקרים שחושבים שאם תנעל את המדינה ותפסיק את הרווחה, אז באורח פלא ההון החברתי יפרח. זו אמירה טיפשית, וזה תסריט שלא יכול להתממש.

תנועות הנוער שמיליוני אמריקנים השתתפו בהן, או האגודות הכפריות שהוקמו במאה ה-19, שבזיכרון האמריקני שלובות בפאי תפוחים ובתחושה של חמימות ביתית, הוקמו על ידי המדינה. גם הניו-דיל וגם החוק שקבע כי לכל חייל משוחרר אחרי מלחמת העולם השנייה מגיעה השכלה בחינם, הגבירו את ההון החברתי והיו מעשה המדינה.

כמובן שמדינה יכולה להרוס גם הון חברתי. דוגמה טובה לכך היא המדיניות שאומצה בשנות ה-60 וה-70, שבמסגרתה הרסו אזורים שנחשבו לסלאמס ובנו במקומם גורדי-שחקים למגורים, ואז הזמינו את התושבים המקוריים לגור בהם. המדיניות הזו היתה כישלון חרוץ, והיא אחת מהסיבות לבעיות האורבניות הקשות בשנות ה-80. להרס התשתית החברתית היתה משמעות קשה בעבור תושבי הערים, כך שלא בהכרח התערבות המדינה נגמרת בטוב. יחד עם זאת, אני חושב שהיא הכרחית ליצירת חברה חזקה".

נסכם תת פרק זה ונאמר שעל מנת לעשות הון חברתי מציע פטנס במסגרת אתר האינטרנט שלו (BetterTogether.org) 150 רעיונות כיצד להגביר את ההון החברתי בסביבת המגורים. הנה כמה מהם:

- התנדב בארגון מסוים.
- תרום דם (עם חבר!).
- היה יועץ-מלווה של מישהו ממוצא אתני או דתי שונה משלכם.
- הימנע מרכילות.
- הכר את המורים של ילדך.
- התנדב בכיתה של ילדך, או לווה את הכיתה בטיול שנתי.
- הכר את הזבנים בחנויות הסמוכות לביתך.
- תרום לארגונים לאיסוף מזון לנוקקים.
- השתתף בסקרים כאשר מבקשים זאת ממך.
- השתתף בקמפיין פוליטי.
- גבש קבוצת מחשבים לאזרחים המבוגרים באזור מגוריך.
- מעסיק: תן לעובדיך שלושה ימי חופשה בשנה לטובת התנדבות בקהילה.
- אמור תודה למשרתי הציבור - שוטרים, פקידי דואר, עובדי בית-ספר.
- כשמישהו אומר ש"השלטון מושחת", ייעץ לו לעשות משהו כדי לשנות זאת.
- סע בתחבורה ציבורית ונסה לקשור שיחה עם אנשים שאתה מכיר רק את פניהם.
- אמור שלום גם לזרים.

2.2.2 גישת העצמת ההון - (CE) Capital Enhancement

הקיימות מצדדת בגישה המתבססת על שמירה, והיכן שניתן גידול, של נכסי ההון השונים שמנינו לעיל, כך שניתן יהיה לייצר הכנסה ללא פגיעה בהון. כאשר הצריכה

הינה על חשבון ההשקעה אפילו באחד מסוגי ההון האמורים לעיל, אזי זוהי צריכה שאינה ברת קיימה והיא תאלץ להיפסק בעתיד.

קיום סוגי הון שונים מעלים את השאלה באם, ובאיזו מידה, הם ברי קיימה אחד לשני ללא פגיעה באיכות החיים בעתיד.

כלכלנים מציגים זאת במונחי "קיימות חלשה" (Weak Sustainability) ו-"קיימות חזקה" (Strong Sustainability), כדלקמן:

1. קיימות חלשה מתייחסת לסך כל סוגי ההון בארגון ולא לערך של אחד מהם בפני עצמו. בדרך זו ניתן לבצע העצמה של סוג הון אחד על חשבון סוגי ההון האחרים. דוגמה לכך היא כריתת יערות המביאה לירידה בהון האקולוגי לצורך יצירת מקומות עבודה ועושר כלכלי המביאים לעליה בהון החברתי ובהון המיוצר או הכספי, משמע, העצמת האחד על חשבון השני.

2. קיימות חזקה מתייחסת לסך כל סוגי ההון, אולם בנוסף היא מייחסת חשיבות לסכום של כל סוגי ההון בפני עצמו. דוגמה לכך היא הקמת מתני"סים קהילתיים שישפקו פעילות חינוכית ותרבותית לילדי הקהילה. בצורה זו הגדלת ההון החברתי נעשתה ללא פגיעה בסוגי ההון האחרים.

כיום, ארגונים רבים כבר מבינים שכל סוג של הון חשוב בדיוק כמו הרמה הכוללת של ההון (סך כל סוגי ההון), ולכן ינסו להגדיל כל סוג של הון בנפרד.

כאשר הגדלה של סוג אחד של הון באה על חשבון סוג אחר של הון (קיימות חלשה), הארגונים יצטרכו לנסות לפתור זאת בדרכים שונות, כדוגמת: בחינת אלטרנטיבות, דיאלוג עם מחזיקי העניין, התייחסות לערכים, לחזון, למשימה ולאסטרטגיה שלהם והסתמכות על הסכמים בינלאומיים קיימים.

התקשורת בין מחזיקי העניין לארגון חשובה מאוד, כיוון שהצלחת הארגון תלויה במחזיקי העניין. חשוב שתהיה הסכמה בין הצדדים לגבי מהי קיימות, שכן חשוב לארגון לא רק להיות ברי קיימה, אלא גם להיתפס ככזה.

במציאות, התחלופה בין סוגי הון שונים מתרחשת כל הזמן. אכן, ניתן לראות את התיעוש כתהליך שהופך הון סביבתי להון מיוצר והון אנושי. כתוצאה מכך חל גידול חסר תקדים בכלכלה ששינה את צורות החיים במדינות מתועשות. יחד עם זאת, הדבר הביא להפחתה חסרת תקדים במשאבים הטבעיים ובאיכות הסביבה יחד עם ניצול קהילות נחשלות ברחבי העולם.

במרחב בו ההון הסביבתי עומד בסתירה להון הכלכלי חברות רבות כבר מתמודדות באמצעות הקמת מערכות של ניהול אקולוגי יעיל. אולם, ישנם אתגרים עתידיים גדולים יותר במרחב זה עימם תצטרכנה החברות להתמודד בעתיד, הכוללים, בין היתר, כלכלה וחשבונאות סביבתית, מחירי צל (עלויות אלטרנטיביות של ביצועים סביבתיים נאותים) ורפורמת מס אקולוגית.

בתחום שבו ההון החברתי מתנגש עם ההון הסביבתי פועלות החברות באמצעות הגברת המודעות לחשיבות נושא איכות הסביבה בקרב העובדים, אולם אתגרים בתחום זה צפויים להתעורר בעתיד עם התרחשותן של תופעות, כגון: צדק סביבתי, פליטים סביבתיים, ופיתוח תוכניות שתהיינה הוגנות עבור הדורות העתידיים היינו, הצבת מגבלות על השימוש במשאבים טבעיים בהווה, פרי הרצון לא לפגוע בדורות העתידיים.

בתחום שבו ההון הכלכלי בא על חשבון ההון החברתי חברות מסוימות כבר מתמודדות באמצעות בחינת ההשפעות החברתיות העשויות לנבוע מהשקעות פוטנציאליות, אולם גם כאן ישנם נושאים שידרשו התייחסות רבה יותר בעתיד, כגון: אתיקה עסקית, מסחר הוגן, שמירה על זכויות אדם וזכויות מיעוטים, והון מחזיקי העניין.

יש לזכור, כי הקיימות ניתנת להשגה רק אם המערכות האקולוגיות נשמרות וזכויות אנושיות, חברתיות, תרבותיות וכלכליות של אנשים ברחבי העולם אינן נפגעות.

2.3 מימדי הקיימות

המודל שפותח על ידי ארגון "SustainAbility"⁷ מגדיר עשרה מימדים/מישורים לביצוע שהינו בר קיימה שיפורטו במסגרת תת פרק 2.3 להלן, ואף מפרט כיצד עשויה חברה להישפט על פיהם.

2.3.1 מימד אתיקה, ערכים ועקרונות

מימד זה מצביע על המידה בה חברה בוררת את פעולותיה בהתאם למערכת של ערכים ועקרונות הלוקחים בחשבון נושאים של אתיקה עסקית ויושרה (Integrity) תאגידית.

ניתן לבחון את ביצועי החברה בתחום זה על פי :

1. ההיקף, העומק ומידת ההטמעה של הערכים והעקרונות.
2. המידה בה האתיקה משפיעה על תהליכי קבלת החלטות.
3. מקרים שאירעו ופורסמו בדבר החלטות אתיות.
4. מספר התביעות שהוגשו והמשפטים שנוהלו הקשורים בנושא האתיקה.

⁷ SustainAbility הינו ארגון ייעוץ בינלאומי שהוקם בשנת 1987 ומתמחה באסטרטגיה עסקית ופיתוח בר קיימה: שיפורים סביבתיים, הון חברתי ופיתוח כלכלי. הארגון מתפקד הן כארגון ייעוץ לניהול אסטרטגי, הן כצוות מוחות לפיתוח פתרונות גלובליים והן כקבוצה אקטיביסטית לקידום פרקטיקות נאותות.

2.3.2 מימד חשבונאות, שקיפות ודיווח (Transparency AccountAbility, and Reporting)

המימד מצביע על המידה בה חברה הסדירה מערכת ניהול מקיפה ויעילה הדורשת ממנה להיות אחראית ולדווח על התקדמותה לעבר קיימות מלאה.

ניתן לבחון את ביצועי החברה בשטח זה לפי:

1. הכמות והאיכות של דיווחי החברה לחיצוניים.
2. רישומים לגבי אופן ההיענות לדרישות מידע שהתעוררו.
3. איכות המערכות הקיימות התומכות במדידה ובדיווח של ביצועיה הסביבתיים, החברתיים והכלכליים.

2.3.3 מימד ההתחייבות לשלושת הקווים התחתונים (TBL)

מימד זה מצביע על מידת ההתחייבות הכוללת של החברה במישורים החברתי, הסביבתי והכלכלי ורמת ביצועיה בהם.

ניתן לבחון את ביצועי החברה בשטח זה על פי:

1. הדירוג לו זכתה במדדים אובייקטיביים הבוחנים אחריות חברתית בעסקים (כדוגמת מדד DJSI - Dow Jones SustainAbility Index המפורט, בין היתר, בתת פרק 4.4.6 ומדד DOMINI המפורט, בין היתר, בתת פרק 4.4.8).
2. הדירוג הסובייקטיבי שלה בהתבסס על מיקומה הכולל במישורים החברתי, הסביבתי והכלכלי ורמת ביצועיה בהם.

2.3.4 מימד התמקדות סביבתית בתהליכי החברה

המימד מצביע על המידה בה חברה ממזערת את ההשפעות הסביבתיות הקשורות לתהליכי הייצור שלה, באמצעות, למשל, שינויים בחומרים, בצידוד ובפרקטיקות.

ניתן לבחון את ביצועי החברה בשטח זה לפי:

1. השימוש שלה בתהליכים הממזערים את השפעותיה הסביבתיות.

2. ביצועיה הסביבתיים בהשוואה לענף בו היא פועלת.

2.3.5 מימד התמקדות במוצרי החברה מההיבט הסביבתי

מימד זה מצביע על המידה בה חברה הטמיעה עקרונות סביבתיים לאורך כל מחזור חיי המוצר, כדוגמת פיתוח מוצרים באופן שימזער את השפעותיהם הסביבתיות.

ניתן לבחון את ביצועי החברה בשטח זה על פי:

1. יכולתה להציג מוצרים ושרותים נעלים מבחינה סביבתית.

2. ביצועי מוצריה לאורך כל מחזור חייהם - העקבות הסביבתיות שמשאירים מוצריה מהייצור ועד הגריעה.

2.3.6 מימד פיתוח כלכלי-חברתי

המימד מצביע על המידה בה חברה משתמשת באופן פעיל ומובנה במשאביה לתמיכה בפיתוח החברתי והכלכלי של קהילות, באמצעות השקעות ישירות בכסף, בשווי כסף, לרבות שעות עובדים או באמצעות מדיניות המייצרת הון קהילתי, כגון: העדפת ספקים ונותני שירותים מקומיים, העסקת עובדים מקומיים, שותפויות ופעילויות חינוכיות.

ניתן לבחון את ביצועי החברה בשטח זה לפי:

1. מדיניותה בנושא השקעה בקהילה.
2. אופיין וגודלן של תרומותיה לקהילה.
3. אחוז העובדים והספקים שמקורם בקהילה המקומית.

2.3.7 מימד זכויות אדם

מימד זה מצביע על המידה בה חברה תורמת באופן פעיל ומובנה להגנה על זכויות האדם של עובדיה, ותושבי האזורים בהן היא פועלת.

ניתן לבחון את ביצועי החברה בשטח זה על פי :

1. ההיקף והעומק של מדיניות זכויות האדם שלה בנושאים, כגון: חופש התאגדות או אי-אפליה, ומידת היישום של מדיניות זו.
2. החלטות עסקיות המתקבלות בפועל בהקשר זה, ואם וכיצד החברה משתמשת בכוחה לקידום נושא זכויות האדם.
3. מספר התביעות כנגד החברה בנושא הפרת זכויות אדם, או לחילופין, פרסים בהם זכתה עבור ביצועים לקידום התחום.

2.3.8 מימד תנאים במקום העבודה

המימד מצביע על המידה בה חברה חותרת באופן פעיל לאימוץ סביבת עבודה איכותית וחיי עבודה מאוזנים עבור עובדיה.

ניתן לבחון את ביצועי החברה בשטח זה לפי:

1. ההיקף, העומק והיישום של פרקטיקות עבודה מסוימות.
2. תוצאות סקר העובדים בתחום איכות חיי העבודה.
3. מספר תביעות עובדים כנגד החברה, או לחילופין, פרסים בהם זכתה עבור התנהגות מצוינת.

2.3.9 מימד שילוב שותפים עסקיים

מימד זה מצביע על המידה בה חברה משלבת את שותפיה העסקיים (כגון: ספקים, קבלני משנה, בעלי מניות ולקוחות) במימוש האסטרטגיה שלה לפיתוח בר קיימה.

ניתן לבחון את ביצועי החברה בשטח זה על פי:

1. האם היא בוחרת ספקים בהתבסס על פעילותם במישור הקיימות.
2. האם היא מפעילה קריטריונים של קיימות לבחירת שותפיה העסקיים.
3. האם וכיצד היא קידמה פעילות ברמה גבוהה ואיכותית יותר בענף.
4. האם היא מוכנה להתאים את פעילויותיה להעדפות הקיימות של לקוחותיה.

2.3.10 מימד שילוב שותפים לא - עסקיים

המימד מצביע על הכמות והאיכות של פעילותה המשותפת של החברה עם מחזיקי עניין חיצוניים (כגון: ממשלות, ארגונים לא ממשלתיים וקבוצות צרכנים) להגברת ההבנה ההדדית ושיתוף הפעולה ביניהם.

ניתן לבחון את ביצועי החברה בשטח זה לפי:

1. התדירות, ההיקף והעומק של מפגשים פורמליים שהחברה מקיימת עם מחזיקי העניין שלה.
2. תפיסת מחזיקי העניין את איכות המפגשים והמידה בה מחזיקי העניין מרגישים שהחברה מתחשבת בצורכיהם בתהליך קבלת ההחלטות בה.

2.4 מדדי הקיימות

2.4.1 כללי

מדדי הביצועים בתחומים/במימדים השונים, שדוגמאות מהם הובאו לעיל, אמורים לפשט תופעות מורכבות ולאפשר לקורא הסביר להבין את מצבה הכללי של החברה. המדדים הם שמישים ביותר, שכן הם יכולים לספק נקודת מבט על המגמות ועל מערכות היחסים השוררות בין החברה למחזיקי העניין שלה. הם שונים מנתונים גולמיים בכך שהם כוללים מידע מפורט ומפורש יותר, ובכך יכולים לסייע במדידת מידת ההתקדמות לכיוון המטרה שנקבעה, או לספק מבט מהיר על מצב החברה בנקודת זמן נתונה.

מידת השימושיות של מדד מסוים תלויה במידה רבה בהקשר ובנקודת המבט. המדדים מהווים אמצעי חשוב לסקירת ביצועי החברה לאורך שלושת הקווים התחתונים במיוחד בדיווח תאגידי, תוך התחשבות ביכולת ובאחריות של החברה לדווח ובמידת השקיפות שלה.

הם מאפשרים לקשת רחבה של מחזיקי עניין לקבל מידע על ביצועי החברה, שממנו ניתן להבחין במגמות ולקבוע מדיניות ומטרות לעתיד. מנקודת מבט פנים-תאגידית, כאשר מערכת המידע החברתית והסביבתית משולבת באופן מלא במערכת העסקית, מידע זה יכול להוות מערכת אזהרה מוקדמת לגבי מצב החברה בהיבטים שונים.

המדדים הנבחרים מתמקדים לרוב בנושאים שניתנים למדידה בקלות, כדוגמת מדדי "תשומה" שונים, כגון: סכומים שהושקעו בתוכניות קהילתיות, סכומים שהושקעו בתוכניות בטיחות וסכומים שהושקעו בהדרכות לעובדים. אולם, כיום מתפתחים מדדים מורכבים יותר שמתמקדים בתוצאות בפועל של התוכניות ובהשפעותיהן, כגון: מספר האנשים שקיבלו תעודת בגרות בזכות התוכנית הקהילתית, מספר תאונות העבודה שארעו במהלך השנה תוך השוואה לשנה קודמת, מספר האנשים שעברו את ההדרכות השונות ומידת התועלת שהפיקו מהן.

יש לתת את הדעת לכך שהשימוש במדדים צריך להיעשות תוך הפעלת שיקול דעת, על מנת שלא ישמשו כסיבה להפקת רשימות אינסופיות של ממצאים שאינם בעלי כל חשיבות, או חשיבות מועטה, למחזיקי העניין.

לשם כך, יש לפתח מתודולוגיה לבחירת קבוצת המדדים הרצויים ולקביעת סדרי חשיבותם. המתודולוגיה שונה בין תאגיד אחד למשנהו אולם, עליה לעמוד במבחן הזמן. המתודולוגיה צריכה להקבע בהתאם למחקרים ולתיעוד הקיימים בתחום ותוך שילוב מחזיקי העניין. התהליך דורש מיקוד פנימי לקביעת השיטות לאיסוף המידע הרלוונטי, היכולת לאסוף את המידע המוצע ומידת ההטמעה במערכות העסקיות. התהליך דורש גם מיקוד חיצוני על מנת להבטיח שהמידע הנאסף רלוונטי לצרכי קשת רחבה של מחזיקי עניין.

ישנן הנחיות כלליות שיש לזכור בבחירת המדדים⁸:

1. מדדים מנסים לפשט, למדוד ולתקשר אירועים ומגמות מורכבים, ועל כן עליהם להיות מדויקים, ניתנים למדידה, נגישים, רלוונטיים ותחומים לתקופת זמן מסוימת (באנגלית - SMART: Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time – Framed).
2. פירמידת המידע מתחילה במידע המסתמך על בסיס דעות סובייקטיביות של אנשים לגבי ארועים. המידע מעובד למגמות ומהן נקבעים המדדים.
3. ישנו שוני מהותי בין מדדי תשומה, תהליך, תפוקה ותוצאה. מה שנכנס אינו זהה למה שיוצא. למרות שקל יותר למדוד מדדי תשומה, המדדים האחרים מראים עד כמה החברה פועלת להשגת השיפורים (מדדי תהליך), ואלו תוצאות השיגה (מדדי תפוקה ותוצאה).

⁸ “Benchmarking the headline: Measuring the link between poverty and the bottom line”, Issue Paper No 4, The Resource Centre for the social dimensions of business practice, 2002.

4. יש להבין נקודות מבט רבות ככל האפשר, ולהיוועץ באופן מקיף עם מחזיקי עניין בעת קביעת המדדים על מנת להבטיח תוצאות שימושיות.

לאחר פיתוח המתודולוגיה, יש לקבוע את הקריטריונים לבחירת המדדים. על המדדים⁹:

1. למדוד את מה שנמצא במסגרת בקרת החברה.

2. לשקף את עדיפויות מחזיקי העניין תוך התחשבות ביעדי החברה.

3. לספק מידע באופן בו ההטבות עולות על העלויות.

4. להיות מובנים ומועטים במספר.

5. להיות אמינים ועקביים.

6. להיות מבוססים על ביצועים בפועל.

7. להיות נגישים ומובנים.

8. להיות קשורים לחזון החברה וליעדיה.

במסגרת תתי פרקים 2.4.2, 2.4.3 ו-2.4.4 נפרט על בסיס המימדים סביבתי, חברתי וכלכלי, את מדדי הביצוע. דוגמאות והרחבה בנושא המדדים על פי המימדים הנ"ל ניתן למצוא בעיקר בפרקים 4 ו-6.

⁹ "Developing Social Indicators for Use in GRI SustainAbility Reporting", Paper presented to GRI Meeting, Paris, PWC, September 1999.

2.4.2 מדדי ביצוע סביבתי

עד לא מכבר, הגבילו חברות את המדדים של ביצועיהן הסביבתיים לאלו שנדרשו על ידי רשויות ממשלתיות.

עם המעבר בשנים האחרונות לניהול סביבתי מעבר לדרישות החוק (Beyond Compliance), נראה כי יש צורך במערכת מדדים מקיפה יותר למדידת הביצועים הסביבתיים.

שימוש יעיל במדדי ביצוע סביבתי ניתן לסכמו כתהליך המורכב מחמשת השלבים המפורטים להלן.

2.4.2.1 זיהוי ההיבטים הסביבתיים

נקודה טובה להתחיל ממנה את תהליך בחירת מדדי הביצוע השימושיים ביותר לארגון היא הערכת ההשפעות הסביבתיות.

חשיבה שיטתית לאורך פעולות הארגון מוצריו ושרותיו, וזיהוי ההשפעות בפועל וההשפעות האפשריות של הארגון על הסביבה (המקומית והעולמית) יעזרו לקביעת ההיבטים שיש למקד אליהם את תשומת הלב, ולפיכך יש לקשור אליהם את מדדי הביצוע.

2.4.2.2 קביעת מדדי הביצוע החשובים ביותר

יש לזהות את אותם היבטים בעסק שהם בעלי השפעה, אם בפועל ואם בפוטנציה, על הסביבה והארגון.

יש לשמור על שלמות בקביעת המדדים כך שיתייחסו לכל ההשפעות, אך יחד עם זאת להימנע מכמות מדדים גדולה מדי שתאפיל על המידע.

על ארגונים גדולים להיות בעלי מדדי ביצוע עקביים לאורך פעילויות דומות.

על הגדרות המדדים להיות ברורות על מנת שיכולת ההשוואתיות תישמר.

יחד עם זאת, יש ליצור מדדים גמישים על מנת שיתאימו לאופי הייחודי של הפעילויות ומיקומם של התאגידים, החוקים והסביבה השונים.

רוב הארגונים מתמקדים במדדים נשרכים (Lagging Indicators) בניהול השפעותיהם הסביבתיות ומזניחים מדדים מובילים (Leading Indicators). מדדים נשרכים משקפים תוצאות ומדווחים לאחר שנוצרה השפעה סביבתית כלשהי. מדדים מובילים מזהים פעולות טרם קיומה של השפעה סביבתית. הם משקפים את הסיכון של התרחשות ההשפעה, וכאשר משתמשים בהם לצד מדדים נשרכים הם יכולים להיות מועילים מאד בהשגת שיפורים.

2.4.2.3 קביעת יעדים

בתחומי ניהול מסורתיים, יעדים מהווים כלי הכרחי לניהול הביצועים וקביעת טיב ההישגים.

יעדים נקבעים עבור מגוון רחב של היבטים עסקיים, כגון: הוצאות, מכירות, הכנסות, רווח, שיעור תשואה, שימור לקוחות, יחידות מיוצרות, ושיעור המוצרים הפגומים.

שיפור הביצועים דורש קביעת יעדים הניתנים להשגה, אך יחד עם זאת מאתגרים.

2.4.2.4 פיתוח תהליך דיווח

ישנו ביטוי באנגלית האומר: "What Gets Measured Gets Managed."
- זה נכון רק באופן חלקי.

ביטוי נוסף המתאים בהקשר למדדי הביצוע הסביבתי הוא:
"People Do What Is Inspected, Not What Is Expected," לכן,
דיווח על התוצאות הינו תמריץ חשוב עבור יחידים המתמרנים בין מספר
רב ומגוון של נושאים והיבטים.

2.4.2.5 סקירה ועדכון תקופתיים של המדדים והיעדים

בעוד שרוב הארגונים מעדכנים את יעדיהם על בסיס קבוע, רק מעטים
סוקרים ומעדכנים את מדדי הביצוע עצמם.

יש לבחון לפחות אחת לשנה אילו מדדים אינם רלוונטיים עוד או שמידת
חשיבותם ירדה ואילו מדדים חדשים דורשים דיווח.

2.4.3 מדדי ביצוע חברתי

דוח שהוציא המרכז לניהול משאבים סביבתיים (ERM - Environment Resource Management) קבע שבעוד חברות ה- FTSE100 "משתפרות בדיווח על ההשפעות החברתיות של פעולותיהן, ... רובן צריכות להציג שיפורים אמיתיים בביצועים בנושאים חברתיים חשובים"¹⁰.

הפיתוח של מדדי ביצוע חברתי במגזר העסקי משתרך מאחורי הפיתוח הכלכלי והסביבתי. האחרונים (הכלכלי והסביבתי) קלים יותר הן לכימות והן לאיסוף נתונים, ולכן קל יותר לפתח מדדים עבורם, בעוד שמדדים חברתיים הינם באופן כללי איכותיים ולכן פחות קלים לכימות.

עבודה בדבר השפעה חברתית והרלוונטיות של מדדים חברתיים נעשית במגזרים שונים מזה שנים. לדוגמא, ראיות במגזר הבריאותי מצביעות על כך שנעשה שימוש במדדים חברתיים במשך שנים רבות. ארגונים וולונטריים, קבוצות קהילה וארגונים ממשלתיים גם הם אוספים נתונים על נושאים חברתיים כדוגמת הקהילה, פיתוח כלכלי, קבלת החלטות מוסדית ועוני. בעוד שמדדים אלו אינם בהכרח רלוונטים עבור דיווח תאגידי, הם מספקים תובנה לגבי טכניקות שתאגידים עשויים ליישם.

בעבר, ההשפעות החברתיות כולו שני נושאים: מקום עבודה והשפעה קהילתית. "מקום עבודה" כלל נושאים הקשורים למשאבי אנוש, כגון: מספר העובדים, נתונים על גיוון כח העבודה (Diversity), שכר והטבות. "השפעה קהילתית" כללה לרוב מידע המתייחס לסכומי כסף שנתרמו לקהילות מקומיות או מספר שעות התנדבות שהעבירו העובדים ביוזמות קהילתיות, בשעות העבודה או בזמנם הפנוי.

לאחרונה, החל פירוש זה של ביצועים חברתיים להתרחב, והוא כולל גם התייחסות לנושאים של העסקה וזכויות אדם, והשקעה קהילתית פחות פילנתרופית ויותר מעשית. הגלובליזציה העסקית הביאה לבחינה מחמירה של העולם את ביצועי

¹⁰ מקור: באתר 2003 : www.erm.com

החברות בנושא זכויות אדם במדינות נחשלות ומתפתחות. הדבר חל לא רק על יצרני הביגוד, שזכו לביקורת ופרסום שלילי נרחבים בנושא, כי אם על כל העסקים הפועלים במדינות בהן נושאי זכויות האדם עומדים על הפרק. זכויות עובדים זכות אף הן לתשומת לב נרחבת, תוך מתן דגש רב יותר לחופש ההתאגדות, העסקת ילדים ותנאים במקום העבודה. בנוסף, ההשקעה הקהילתית הפכה ליותר אסטרטגית, המתאימה למיצוב החברה בטווח הארוך, וכוללת השקעה בזמן, יצירת הון והעצמת אנשי הקהילה המקומית, לצד השקעות כלכליות טהורות.

ככל שחברות תתחייבנה להבין ולנהל באופן מקיף את השפעותיהן לגבי שלושת הקווים התחתונים, כך יהפוך השימוש במדדי ביצוע לחשוב יותר בהעברת שינוי זה לכל סוגי מחזיקי העניין. מדדי ביצוע חברתי יתפתחו באופן עצמאי בקרב כל חברה עם דרישת מחזיקי העניין לצורות מדידה שקופות, מפורטות ומתוככמות יותר.

להלן דוגמאות לנושאים חברתיים שחברות מתחילות לטפל בהם על ידי שימוש במדדים:

1. זכויות אדם: אופן הטמעת נושא זכויות האדם באסטרטגיה וניהול, לרבות אי אפלייה של עובדים, חופש ההתאגדות, אי שימוש בהעסקת ילדים ובהעסקה בכפייה וזכויות שונות בהתאם לאופי התאגיד ומיקומו.
2. נושאי העסקה ותעסוקה: בריאות ובטיחות, חינוך והדרכה, יחסי עובדים, שכר והטבות, תנאי העבודה והטרדות.
3. יחסים עם הספקים: יכולים לכלול הסכמים חוזיים עם הספקים, סוגי מערכות היחסים עם הספקים, גיוון הספקים ומדיניות החברה לגבי דרישות חברתיות בהן צריכים הספקים לעמוד על מנת להתקשר עמה.
4. יוזמות קהילתיות: מעורבות בקהילות מקומיות, התרומה לכלכלה המקומית, הבטחת ההון המקומי ומיומנות התושבים המקומיים.
5. פילנתרופיה: סך התרומות, רווחים לפני מס ותוכניות למתן מלגות.

רוב החברות טועות לחשוב כי ביצועיהן במימד הכלכלי, מסתכמים במידע שנמדד ומדווח על ידן כבר שנים בדוחותיהן הכספיים, כגון: רווח נקי, תשואה לעובד, מכירות, רווח למניה ומחיר המניה ועוד. אולם, טעות בידם.

למרבה הצער, חברות שנוקטות בגישה זו למדדים הכלכליים מודדות רק חלק מהשפעותיהן הכלכליות - החלק שמתמקד בבעלי המניות. אולם, קיימות קבוצות עניין נוספות, מעבר לבעלי המניות, המושפעות כלכלית מפעולות הארגון. קבוצות אלו כוללות את העובדים, הממשלות, לקוחות, ספקים, סוחרים והקהילה המקומית (עסקים ותושבים). התמקדות בלעדית במדידת ההשפעות הכלכליות על בעלי המניות כמדדים להשפעה הכלכלית של החברה מפספסת את התמונה הרחבה יותר וחושפת חברות לסיכונים לא נחוצים.

התמונה הרחבה יותר הופכת לחשובה במיוחד בארגונים בעלי פעילויות במדינות מתפתחות. בעקבות הגלובליזציה, וההשפעה המכרעת שעשויה להיות על חברה כתוצאה מפעילות אקטיביסטית כנגדה, ביצוע ניתוח מקיף של התרומה הכלכלית של חברה לכלכלת המדינה בה היא פועלת הופך ליותר ויותר חשוב. לעתים קרובות, מסתפקות חברות בינלאומיות ברמת הפעילות הכלכלית הנוצרת בעקבות נוכחותן, ומניחות כי כל השפעותיהן הכלכליות הן חיוביות. אולם לעיתים, קיימות השפעות שליליות, כגון: פגיעה בכוח הקנייה של האוכלוסיה המקומית (על ידי אינפלציה), פגיעה במעמד החברתי על ידי הכוונה תעסוקתית חדשה (מרצים באוניברסיטה או רופאים הופכים לנהגי מוניות סביב מתקנים לחיפוש נפט), קבלת כספים מקרנות ציבוריות בסכום העולה על תרומות החברה, או הפחתת הון המדינה באמצעות החזרת הכספים ל"בסיס האם" של החברה שאינו במדינה המתפתחת.

חברות המתעלמות מההשפעות השליליות האפשריות של פעילותן, או שאינן מודעות להן, חשופות לביקורת, פרסום שלילי ואף חרם. אך הסיכון הגדול יותר הוא איבוד רשיון החוקי או המקומי לפעול.

ההשפעות הכלכליות משתנות בין חברה אחת לשניה בהתאם לאופייה ומיקומה, אולם ישנם מדדים שעשויים להיות רלוונטים כמעט לכל חברה, כגון:

1. מדדי ביצוע פיננסי: מחזור מכירות, רווח נקי, רווח גולמי.
 2. השקעות מוחשיות ובלתי מוחשיות: השקעות הוניות, מחקר ופיתוח, ידע, הון אנושי, מוניטין, מותגים, רשתות תקשורת, שותפויות.
 3. השפעות על המשקיעים: תשואה לעובד, השקעות בנות-קיימה בעלות השלכות צפויות לערך בעלי המניות והסיכונים וההזדמנויות של השקעות אחריות חברתית.
 4. השפעות על העובדים: תשלום, הטבות, אפשרויות ותקציבי הדרכה, Redundancy Provisions (הפרשות), Esop's (תוכניות תגמול לעובדים מבוססות הון), Pay Equity Ratios (יחס הון) ופיתוח אישי ו/ או מקצועי.
 5. השפעות על הממשלות: מסים, הטבות במס, סובסידיות ותגמולים.
 6. השפעות על הקהילה: יצירת מקומות עבודה, פיתוח תשתית, העברת ידע טכנולוגי ויצירת הון חברתי.
- יצירת מדדי ביצוע כלכלי יעילים שיכולים לספק הבנה מקיפה על ההשפעות, הסיכונים וההזדמנויות אינה קלה. אולם יש לזכור כי לא היה זה מזמן שמנהלי עסקים סברו דברים דומים לגבי מדדים סביבתיים, ולאחרונה לגבי מדדים חברתיים.
- עם התפתחות נושא זה של פיתוח בר קיימה והתגברות הלחץ על עסקים להבטיח שהקהילות המקומיות תהיינה שותפות לרווחיהם, חברות שתשכלנה להתייחס באופן מיידי להיבט הכלכלי באופן מקיף תמצאנה את עצמן ביתרון מול מתחריהן הפחות מתקדמים.

2.5 סיכום

החשיבות של נושא הקיימות ופיתוח בר קיימה בארגונים נובעת, בין היתר, מכך שארגונים ברחבי העולם הגיעו למסקנה שאלו אשר לא מתייחסים לנושאי הסביבה והחברה, כמו גם לנושאי הכלכלה, לא ישרדו. מסקנה זו נתמכת בעובדות בשטח המצביעות על כך שארגונים המיישמים ניהול סביבתי יעיל על פני זמן נהנים ממצבים בהם הם מסוגלים לייצר יותר מוצרים באיכות טובה ועם "משך חיים" ארוך יותר וכל זאת ממאגר מצומצם יותר של משאבים טבעיים. בכך הם מגדילים את הכנסותיהם, מצמצמים את הפסולת ונהנים מניהול כלכלי יעיל של המשאבים. יתרה מכך, דרישות מחזיקי העניין לקיום מסחר אתי ושוויוני יביאו לכך שרק ארגונים ברי קיימה ישרדו בטווח הארוך.

יש לזכור כי קיימות ניתנת להשגה רק אם המערכות האקולוגיות נשמרות וזכויות אנושיות, חברתיות, תרבותיות וכלכליות של אנשים ברחבי העולם אינן נפגעות.

בנוסף, קיימות צריכה לא רק להיעשות כי אם גם להיראות, ועל ארגון שהינו בר קיימה לתקשר זאת למכלול מחזיקי העניין שלו.

הפקת דוח חברתי, המאגד בתוכו את ההשפעות החברתיות, הסביבתיות והכלכליות של החברה על מחזיקי העניין שלה היא אחת הדרכים הנפוצות לעשות זאת. על דיווח זה להיעשות לאחר תהליך מחשבתי מעמיק של בחירת הסוגיות המעניינות והמדדים המתאימים שישכילו להעביר את המסרים.