

פרק 9

סוגיות נבחרות באחריות חברתית בעסקים

9. סוגיות נבחרות באחריות חברתית בעסקים

במסגרת פרק זה מובאים תפיסות וכיווני חשיבה מגוונים אשר מספקים העמקה נוספת על הכתוב במסגרת הפרקים האחרים באנציקלופדיה.

כל תת פרק בפרק זה נכתב על ידי העוסקים בתחום ומהמובילים אותו בשיתוף עימנו פרי הרצון שהתפיסות תהיינה משולבות עם החומר שנכתב באנציקלופדיה.

חלוקת הפרק בוצעה בהתאם לתחומים של אחריות חברתית בעסקים כפי שחולקו באנציקלופדיה על מנת לאפשר לקוראים לקבל תפיסות/זוויות נוספות על תחום התעניינותם. תתי הפרקים הינם:

| תת פרק | נושא |
|--------|---|
| 9.1 | אחריות חברתית בעסקים-כללי. |
| 9.2 | קשרי קהילה ופיתוח קהילתי-כלכלי. |
| 9.3 | סביבת עבודה בפירמה וזכויות עובדיה. |
| 9.4 | שימור והגנה על איכות הסביבה. |
| 9.5 | זכויות אדם ואזרח. |
| 9.6 | אתיקה בעסקים. |
| 9.7 | מדידה, דיווח וביקורת. |
| 9.8 | שיווק וצרכנות. |
| 9.9 | נושאים נבחרים המשקים לאחריות חברתית בעסקים. |

אנו תקווה שפרק זה, לאחר שלמדתם ובחנתם את האמור באנציקלופדיה בתחום התעניינותכם, יאפשר לכם לשפוך אור נוסף ומזוית נוספת בתחום.

9.1 אחריות חברתית בעסקים - כללי

9.1.1 אחריות חברתית של עסקים בישראל - תחילתו של מסע מתמשך

טליה אהרוני, מנכ"לית מעלה - עסקים מנהיגים אחריות חברתית*

9.1.1.1 רקע

"הדרך לאחריות חברתית של עסקים היא דרך מתמשכת שלעולם אינה מגיעה ליעד" נשיאת HP קרלי פיורינה (כנס BSR לוס אנג'לס 2003).

מתוך זווית ראייה זו נכתבת הסקירה הבאה המהווה מאזן בוחן נקודתי מ-6 שנות עבודה של מעלה להטמעת התפישה של אחריות חברתית בקרב קהילת העסקים בישראל ... וזו רק ההתחלה

בעולם כולו קמים ומתפתחים ארגוני עסקים המעודדים אחריות חברתית כגישה עסקית. ארגונים אלו מבוססים ופורחים בכל המדינות המתועשות וזה כמעט מובן מאליו, אולם הם גם מתגבשים במדינות ושווקים מתעוררים ומורכבים כמו באפריקה, דרום אמריקה, מזרח אירופה, והמזרח הרחוק.

ומדוע? משום שבעולם גוברות ועולות הציפיות מהמגזר העסקי הן לגבי "איך עושים ומנהלים עסקים" והן לגבי מידת הפתיחות וההקשבה לצרכים החברתיים המתרחבים. הציפיות האלו נוגעות לכל שלב בתהליך העסקי: מרכישת חומרי גלם וניצולם, דרך תהליכי הייצור, מדיניות העסקה, שרשרת האספקה, תהליכי סחר, ועד למעגל

* מעלה - עסקים מנהיגים אחריות חברתית - הינו ארגון עסקים עמיתים, המנהיגים שינוי חברתי בישראל. הארגון מקדם אחריות חברתית - סביבתית כגישה עסקית. ערוצי הפעילות המרכזיים של מעלה כוללים: פיתוח ידע, מאגרי מידע וכלים מקצועיים, קידום מודעות לתחום והסברתו, פיתוח מקצוע ניהול האחריות החברתית, הדרכה, חינוך ופיתוח מודלים חדשניים בתחום. בפברואר 2005 השיק הארגון את מדד מעלה בבורסת ת"א.

חיי המוצר, הפסולת הנוצרת בתהליך ייצורו ומדיניות הפרוק או ההשמדה שלו בסוף חייו.

הני"ל אינן סיסמאות נאות בעלמה הפיננשייל טיימס במאמר מערכת תוקפני לאחר כניעתן של חברות הפרמצבטיקה הבינלאומיות והסכמתן לאספקת תרופות לאיידס בדרום אפריקה במחירי עלות ולאחר חרם הצרכנים על תעשיות השוקולד בשל העסקת ילדים בתנאי עבדות כקוטפי קקאו כתב:

"אם חברות רוצות להמשיך ולהרוויח ולהגן על שמם הטוב, הן צריכות לקום ולהציג את עמדותיהם ומדיניותם באשר לגלובליזציה, באשר לסחר חופשי ובאשר להתנהגותם ואחריותם החברתית".

המניעים העולמיים לאחריות חברתית

9.1.1.2

1. צרכנים

ככל ששווקים תחרותיים יותר, ככל שהנגישות למידע וחשיפה גדלה כך גם צרכנים בעולם כולו הופכים מתוחכמים יותר, מודעים לזכויותיהם, דורשים מחברות דין וחשבון ומקבלים החלטות מתוך עמדה של כוח ובחירה חופשית.

סקר שערך הבנק הבריטי CO-OP BANK ופורסם ב-GUARDIAN מצא שהתעלמות חברות מהשלכות אתיות וחברתיות עולה להן הרבה כסף. אזרחים בריטים בעלי מודעות פוליטית וחברתית, המחרימים מוצרים של חברות שלפעילותן הם מתנגדים, עולים לחברות סכום כולל של 2.6 מיליארד ליש"ט בשנה.

2. עובדים

בעולם תחרותי המתמודד על כשרון, ידע, תפוקה וחדשנות, התחרות על גיוס ושימור עובדים מוכשרים ויעילים הופך לקריטי. מחקרים רבים מוכיחים כי עובדים ועובדים פוטנציאליים בוחרים את מקום העבודה שלהם על פי הזדהותם עם ערכי הארגון. חברות רבות משנות תהליכים ומאמצות פעילות חברתית כמענה לדרישת עובדיהם.

3. ארגונים חברתיים

מחקרים שונים מצביעים על כוחם הגובר של ארגונים חברתיים בינלאומיים ומקומיים בהעלאת נושאים על סדר היום הציבורי, בהכוונת ביקורת כלפי עסקים, ממשלות ואזרחים. ארגונים אלו שצוברים מומחיות והתמקצעות נתפשים כאמינים יותר ו - העולם מקשיב להם.

4. הקהילה הפיננסית

המודעות החברתית, הדרישה לשקיפות, כוחם של משקיעים כצרכנים מחד ופרשות התמוטטות חברות ענק כמו אנרון וורלדקום אשר גרמו נזקים למליוני משקיעים מאידך, מהווים קטליזטור ללחץ על חברות להיות יותר אחראיות ושקופות.

משקיעים דורשים מחברות דין וחשבון לא רק על ביצועיהם הפיננסיים אלא גם על ביצועיהם החברתיים והסביבתיים, על ערכיהם, על אחריותם.

בשנת 2001 כשמינית מההשקעות שמנוהלות באופן מקצועי בארה"ב היו השקעות בעלות אחריות חברתית. סך ההשקעות בעלות אחריות חברתית בשנה זו בארה"ב הסתכם ב- 2 טריליון דולר, נכסי קרנות ההשקעה בעלות אחריות חברתית גדלו

ב-3% במחצית הראשונה של 2002, לעומת קיטון של 9.5% בקרנות הרגילות ובאירופה חל גידול עצום במספר הקרנות האתיות מ-4 קרנות ב-1,980 ועד 313 ב-2003.

5. התקשורת

התקשורת בעשור האחרון היתה קטליזטור מרכזי בשינוי ציפיות החברה מעסקים ומהתנהגות עסקים בכך שסיקרה את הארועים המרכזיים שנגעו לאחריות חברתית של עסקים מועידת ריו ב-92', הפגנות סיאטל, משבר "SHELL", תנאי העסקה של נייקי וליויס, התייחסות חברות התרופות לאיידס באפריקה, אנרון, וורלדקום וכיוצ"ב.

עורך ה-FI החדש אנדרו אדג'קליף-ג'ונסון, בדבר העורך שפתח סידרה של 4 סקירות על אחריות חברתית של עסקים, כתב:

"אנחנו מכירים בעובדה ש-CSR הינו יותר מ-BUZZ-WORD. הקוראים העסקיים שלנו לא מצפים שנחזור על "מילים חמות" הם גם לא רוצים שנטיף להם לאמץ CSR הם רוצים דיווח מאוזן על היתרונות והחסרונות של התחום הזה והסבר מקצועי איך ליישם..."

לעומתו, אחד מכותבי הטורים של העתון רוג'ר קאן מתמחה ב-CSR ו-SUSTAINABILITY טוען שתעשיית ה-CSR כמו הרבה תעשיות אחרות ושדולות מרגישה שאינה מקבלת מספיק מקום. לדעתו תפקיד המדיה לתת כיסוי מאוזן כך "שהעסקים תמיד ירגישו שאינם מקבלים מספיק מקום למה שהם רוצים להבליט - ויותר מדי מקום למה שהינם רוצים להסתיר".

במחקר שנעשה על ידי חברת האנליסטים בתחום המוניטין ECHO RESEARCH הנקרא: CSR AND THE FINANCIAL COMMUNITY - FRIENDS OR FOES? 2003 - הוצג סקר עמדות בקרב הקהילה הפיננסית והתקשורתית ביחס לביטויים של אחריות חברתית.

המחקר זיהה את חמשת היתרונות העיקריים שבסקור התקשורת:

1. שיווק, מיתוג ויחסי ציבור.
2. הצלחה מסחרית משופרת.
3. מחויבות לקהילה המקומית.
4. שימור וגיוס עובדים.
5. הגברת שביעות רצון בעלי המניות.

התקשורת משקפת בדיווחים שלה ובבחירות הכיסוי התקשורתית - התפתחויות בסוגיות מתחום האחריות החברתית. ולראיה, אותו מחקר של ECHO RESEARCH 2003 שבדק גם כיסוי תקשורת של השקעות אתיות מצא עליה של 613% במספר הכתבות המופיעות בעיתונות בין שנת 2000 לשנת 2003 בנושאי השקעות אתיות.

תהיה הגישה זו או זו, ברור שהתקשורת היא אחד מהממריצים והמדרבנים החשובים בדרך ליותר אחריות חברתית של עסקים.

9.1.1.3 הנוסחה להגדלת אחריות חברתית עסקית

אם עסקים באמת רוצים להיות אחראים חברתית וסביבתית, עליהם להקטין את השפעותיהם השליליות ולהגדיל את השפעותיהם החיוביות - רק כך יבטיחו שאחריות חברתית היא אינה אופנה או מבצע חולף אלא חלק מה-DNA שלהם. רק כך תהיה האחריות החברתית העסק של כולנו. (דיויד גריסון)

1. בישראל: מפילנתרופיה מסורתית לאחריות חברתית

א. רקע

ההכרה בתפקידו החברתי של המגזר העסקי בישראל היא תהליך מתפתח שהחל לפני שנים ספורות ועדיין לא הגיע לשיאו. כשהוקמה מעלה ויצאה לדרך בסוף שנת 1998, היתה "דלת הכניסה" שלה לחברות עסקיות, הקריאה להשקעה קהילתית ממוקדת ואסטרטגית. השקעה שנבחנת על פי שיקולים עסקיים ומניבה תשואות עסקיות בצד השפעה מוכחת חברתית. תפיסה זו שהיא כיום בבחינת מובן מאליו, היתה יוצאת דופן בעידן בו חברות תרמו בעיקר כמענה לבקשות ולחצים מצד מקורבים, כנתינה הומניטרית, אלטרואיסטית ופעמים רבות כמתן בסתר.

היום, חברות מכל תחומי העשייה העסקית ובמיוחד אלו בעלות האוריינטציה הצרכנית, מרגישות עצמן מחויבות להציג את תרומתן החברתית כחלק מפרופיל החברה. יותר ויותר חברות מגבשות חזון וערכים המתייחסים ל"מצפון" החברה העסקית בתחומים שהם אינם העסקיים המסורתיים: איכות סביבה, זכויות העובד כאדם, גיוון כח עבודה, יחסי ספקים ולקוחות וכיוצ"ב הם חלק מסדר היום. קשרי קהילה משמשים כחלק

מהיתרון התחרותי של חברות. מנהלי משאבי אנוש מחפשים אחר אפיקים יצירתיים להתנדבות עובדיהם. מנהלי פיתוח עסקי מפתחים דיאלוג עם הקהילה המושפעת מפעילות הפירמה, חברות מאמצות ומגבשות מודלים למדידה והערכה, ויש כבר קבוצה משמעותית של חברות אשר מכירות במקצוע הניהולי ומינו מנהלי קשרי קהילה - תפקיד "בלתי מוכר" עד לפני מספר שנים.

במקום "למה" - "כמה", ו"איך" - ההתייחסות להשקעה החברתית משתלבת בסדר היום העסקי. חברות כבר אינן שואלות למה צריך לאמץ גישה של אחריות חברתית אלא איך לעשות זאת טוב ונכון יותר. עבודה עצומה ומקיפה מושקעת בפרויקטים ושותפויות של חברות עם גורמים חברתיים: חשיבה אסטרטגית, אינטגרציה בין מחלקתית, דיאלוג עם עובדים ושותפים חיצוניים, תכנון תקציב, ניהול, מדדים הערכה ואפילו דיווח.

ב. דיווח על תרומות בדוח הדירקטוריון

ליוזמה הוולנטרית של המגזר העסקי המכיר ומטמיע את ערך האחריות החברתית מצטרפת פעילות יזומה רגולטיבית של הרשויות המייצגות את אינטרס המשקיעים ומחזיקי העניין. התקנה המחייבת חברות ציבוריות לדווח על תרומותיהם בדוח הדירקטוריון, תקנות מינהל תקין שונות וכיוצ"ב הביאו להתפתחות סטנדרטים, תקנות ואינדיקטורים.

על פי תקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), (תיקון) התשס"ד-2004 נקבע:

"דוח הדירקטוריון יכלול גם פרטים בדבר תרומות התאגיד. במסגרת פרטים אלו "תפורט מדיניות התאגיד בנושא תרומות, אם נקבעה כזו, וכן השתלבותה של מדיניות זו בעסקי התאגיד; יפורטו היקפי תרומות התאגיד בשנת הדיווח, בציון התחייבות למתן תרומות בתקופות עתידיות, ויפורטו היקפי התרומות לכל אחד מהתחומים שלהם מיועדות התרומות".

ואם מוסכם כי התקשורת מהווה "ראי" לתמורות חברתיות ועסקיות, הרי שבבחינת התקשורת הישראלית ניתן לראות את השינוי הכמותי והאיכותי שחל. מתחום "לא קיים" שבמקרה הטוב נתן סקירה איזוטרית של הודעות לעתונות על תרומות כמעט אין יום שבו אין מאמר, סקירה, ידיעה שמתייחסת לאחריות חברתית של עסקים.

וכך מתרחבת הגישה של השקעה קהילתית לגישה ניהולית עסקית של אחריות חברתית.

ארבע היוזמות שלהלן, בתחום האחריות החברתית בעסקים, מהוות עליית מדרגה משמעותית בקידומו ובמימושו של התחום ושל השאיפה להטמעת אחריות חברתית כגישה ניהולית עסקית. להלן ינתנו מספר הדגשים בהקשר ליוזמות האמורות.

ג. הקוד לניהול חברתי

'הקוד לניהול חברתי בעסקים' הוא כלי ניהולי פשוט ויעיל, שנכתב על ידי מעלה, מתבסס על אמנות קודים ותקנים בינלאומיים, מתייחס ל-9 תחומי פעילות ואשר נועד לסייע לנהל את ההשפעות החברתית והסביבתיות של הפירמה ברמת היומיום. הקוד מאפשר למנהלים הישראלים להטמיע את עקרונות האחריות החברתית בכל החלטה ובכל פעולה עסקית. הוא מאפשר לעסקים להתאים את פעילותם לדרישות דיווח ושקיפות של משקיעים, לקוחות, רשויות ושותפים. ככלל, הוא מתאים לכלל העסקים, ויכול להעניק יתרון תחרותי לאלה שיטמיעו את עקרונותיו, והודות לכך יערכו נכון גם להתמודדות עם סיכונים, וגם לזיהוי הזדמנויות. כמו-כן, הוא גם מאפשר לצרכנים, לעובדים, למשקיעים ולמחזיקי עניין אחרים לזהות פירמות אחראיות חברתית, ולהעדיף לרכוש מהן, להשקיע בהן או לעבוד אצלן.

ד. דירוג מעלה לאחריות חברתית

דירוג מעלה, שהתפרסם לראשונה בשנת 2003 בעיתונים 'הארץ' ו'גלובס', דירג את החברות הציבוריות הנכללות במדד ת"א 100 של הבורסה בתל אביב. הדירוג בחן את הנתונים הכספיים על היקף התרומות, אותם נדרשות החברות לפרסם בדוח הדירקטוריון שלהן. כן הציג הדוח, לצד נתונים אלו, גם סקירה של פרמטרים נוספים המעידים על מידת האחריות החברתית של הפירמה, ובהם - קיומה של מדיניות חברתית כתובה, התנדבות עובדים, קיומו של אחראי על הנושא החברתי בפירמה, ועמידה בתקנים המעידים על יישום אחריות חברתית במהלך העסקים השוטף. בשנת 2004 הורחב הדירוג כך שהוא כולל גם את החברות הפרטיות הגדולות במשק.

ה. מדד מעלה

מדד "מעלה", מהווה אבן דרך משמעותית בהתייחסות קהילת העסקים בישראל לתחום האחריות החברתית של עסקים. המדד, מהווה הזדמנות ליצירת זיקה ישירה בין אחריות חברתית להצלחה עסקית. כמדדים דומים בעולם, ה-CALVERT, DOMINI, DJSI, FTSE4GOOD, ו-JSE SRI Index בדרום אפריקה, יאפשר המדד למשקיעים לזהות חברות הבולטות בהשקעתן החברתית. לימוד מעמיק של המדדים המובילים הנ"ל, בצד הידע הנצבר בגיבוש דירוג מעלה לאחריות חברתית מצביעים על מורכבות התהליך של גיבוש הקריטריונים, איסוף המידע ובהתאם - איתור החברות למדד. לפיכך, המדד, אשר ישקף את המידע הנאסף במסגרת דירוג מעלה ויתירה מכך את הקריטריונים והמשקולות

לניתוחו, יהיה נתון בשנים הראשונות לבחינה מתמשכת, לעדכון ולשינוי. בגיבוש הקריטריונים ועדכוןם, יילקחו בחשבון נתוני המשק והחברה בישראל, כמו הנושאים העסקיים והחברתיים העולמיים המתפתחים ומשפיעים על הממשק שבין אחריות חברתית להצלחה עסקית.

המדד הושק לראשונה ב-13 בפברואר 2005 - וכלל את 20 חברות אשר עמדו בקריטריונים מעודכנים ומשוקללים על בסיס נתונייהם שדווחו (בשנת 2003). לדירוג מעלה 2004 ואשר מובילות במיקומן בדירוג.

ב-1 ביוני 2005 - עודכן המדד על בסיס נתוני החברות שדווחו לשנת 2004.

את רשימת 20 החברות המופיעות במדד מעלה ניתן לראות באתר מעלה www.maala.org.il.

1. דיווח חברתי וסביבתי

התפיסה שעומדת בבסיס הדוח החברתי היא שעל החברות לתת דין וחשבון לא רק במישור הפיננסי אלא בכל שלושת המימדים (THE TRIPLE BOTTOM LINE) - החברתי, הסביבתי והכלכלי.

הדוח החברתי של חברת שטראוס (שאותו ליוו מקצועית מעלה ו-BDO זיו האפט כמובהר בתת פרק 7.2.1) מהווה את הדוח הראשון של חברה ישראלית המדווחת על פי כללי ה- 3D BOTTOM LINE אליו מצטרף הדוח הסביבתי של "אגד".

ככלל, ניתן לאמר בבטחה שמתהווה שוק בישראל לתחום האחריות החברתית של עסקים. בשוק זה פעילים ארגונים ללא מטרת רווח, יועצים עסקיים, מתקיימים בו ימי עיון וכנסים, ישנה התעוררות במגזר הציבורי וחיפוש דרך לגיבוש שתופי פעולה בין מגזריים, המגזר השלישי עובר תמורות והתמקצעות ובמקביל מוסיפה האקדמיה מסלולי הכשרה הנוגעים לתחום ועם זאת הוא עדיין נמצא בשלבים מוקדמים של מעורבות חברתית ולא של אחריות חברתית.

2. בעולם

א. רקע

התמורות המהירות המאפיינות את עולמנו חלות בעוצמה מירבית על הסקטור הפרטי.

תחום האחריות החברתית הופך לחלק בלתי נפרד מהנושא העסקי, כשהוא דינמי ומתפתח תוך כדי התאמה לאתגרים ללחצים ולציפיות הגוברים והולכים. רשת בינלאומית של ארגונים עסקיים ללא מטרת רווח מפתחת ידע וכלים ומשכללת את התיחסות המגזר העסקי לתחום. מרבית הדיונים עוסקים היום בשכלול ה- BUSINESS CASE של אחריות חברתית של עסקים. כלומר הכנסת השיקול החברתי כחלק אינטגרלי מהשיקול העסקי ומדידת התשואה לפירמה. כבר כמעט לא עוסקים בהצגת תרחישים של קשרי קהילה. אלו יהיו מצוינים ומבריקים ככל שיהיו ברמת הרעיונות שמאחוריהם הם בבחינת המובן מאליו. הנושאים

המרכזיים מתייחסים להשלכות היישום, לקהלי היעד ולמשמעות הגלובאלית של אחריות חברתית של עסקים.

וכך: בולט האימוץ הכמעט בלתי מתפשר של גישת ה - STAKEHOLDERS להבדיל מגישת ה - SHAREHOLDERS והרחבת זירת האחריות החברתית הרבה מעבר לגבולות הפירמה לשרשרת האספקה כולה לכל ארכה ואפילו רחבה.

קהלי היעד המרכזיים הם הקהילה הפיננסית, המשקיעים שיותר ויותר דורשים לדעת על הביצועים הלא מוחשיים של הפירמה ומדיניותה ויישומה החברתית, סביבתית וערכית, התקשורת כמי שמעלה נושאים על סדר היום ומשמשת שופר לציפיות מחזיקי העניין והצרכנים כמי שבריאותם, סגנון חייהם, צורכיהם, ציפיותיהם ודאגותיהם מכתיבות לא רק נושאים אלא מרכיבים ומוצרים.

אחד הנושאים שעולים כמו מנטרה הוא נושא ה - SUSTAINABILITY ובהחלט לא רק בהיבט של איכות סביבה אלא בהיבטים של מוצרים, קהילות, עובדים. בתחום המוצרים והשיווק: חברות משנות מקצה לקצה את סל המוצרים שלהן או מרכיבים בו ומתחייבות לאחריות במסרי הפרסום שלהן. כך למשל מחקר חדש מחברת הדרוג INNOVEST מצא שחברות מזון בעלות דרוג גבוה בתחום של ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY כמו: קדבורי, שופס, דנונה, ויוניליבר הראו ביצועים טובים יותר לאורך שלוש שנים ורווח שולי הגבוה ב- 33% יותר מחברות מזון המדורגות מתחת לממוצע בנושאי קיימות.

בהתאם - אם דרישת קהלי היעד האלו היא לקבל יותר מידע על חברות וביצועיהם הערכיים יש צורך באימוץ של יותר ACCOUNTABILITY ומתפתחים יותר ויותר כלים ומנגנונים לדיווח, מדדים, בקרה, רגולציה והדיון היום הוא בשכלול, בעשיית סדר, במדידת האפקטיביות וכיוצ"ב, כל זאת כדי להוביל שינוי חברתי חיובי.

ניתן איפוא, לראות שפה מתחדשת שיוצרת קשר בלתי נפרד בין: דיאלוג - מחזיקי ענין - דיווח - ACCOUNTABILITY - SUSTAINABILITY - ניהול סיכונים - וניהול השקעות, כשאלו כרוכים אחד בשני.

יאן פרינס, מנהל ההשקעות של תאגיד ABP, תאגיד הולנדי של קרנות פנסיה ממשלתיות אמר:

"יש יותר ויותר הוכחות לכך שחברות שמנהלות את סיכוניהן החברתיים, סביבתיים וניהוליים טוב יותר תצגנה ניהול פיננסי יעיל יותר ויתירה מכך לכל שלושת הנושאים האלו תהיה השפעה מכרעת על התחרותיות והתוצאות הפיננסיות בעתיד".

ונשיאת קלברט, מהקרנות האתיות הגדולות בעולם, ברברה קרומסייק:

"אנליסטים עם נגישות לביצועים החברתיים והסביבתיים של חברות יכולים לערוך תחזיות מהימנות יותר על עתידם הכלכלי".

ואמנם - בנוסף למדדים ידועים כמו ה - D.J.S.I. וה - FTSE4GOOD מציגות חברות דירוג כמו S&P מדדים ואינדקסורים אתיים סביבתיים חברתיים וכיוצ"ב כי זו דרישת הלקוחות שלהם.

ב. רגולציה

כתוצאה מדאגת המשקיעים וללא ספק בעקבות משברי האמון של אנרון, וורלדקום וכדומה, רשויות לא רק מחכות לצעדים וולנטרים של חברות אלא גם נוקטות בצעדים יזומים שיבטיחו את השקיפות והדיווח, לדוגמא:

(1) בריטניה - הצעת חוק, הפרלמנט הבריטי בגיבוי אמנסטי, ארגוני סביבה ואיגוד עובדי הציבור: חובת דיווח חברתי וסביבתי, דיאלוג עם מחזיקי עניין בפרויקטים משמעותיים ואחריות דירקטורים להשפעות סביבתיות וחברתיות.

(2) צרפת - חוק חדש מחייב דיווח חברתי וסביבתי.

(3) דרום אפריקה - חברות ציבוריות ב- JSE תחוייבנה לאמץ קוד 2 REPORT KING: כללי Governance כמו עצמאות הדירקטוריון, עמידה בדרישות ה- GRI, דיווח על השפעת HIV/AIDS במקום העבודה והכנות להצגת האינדקס ל-SRI.

(4) אוסטרליה - הוספת נספח לחוק הרפורמה בשירותים הפיננסיים FSRB מחייב קרנות גדולות ומנהלי השקעות להציג את מדיניות ההשקעות

האתיות שלהן, מחייב לפרט התייחסות לשיקולים ונתונים של תנאי עבודה, תקנים סביבתיים, חברתיים ואתיים בבחירת השקעות, שימורן ויציאה מהן.

5) ארה"ב - דיון בקונגרס בחובת גילוי של השפעות חברתיות וסביבתיות בתשקיפי חברות ציבוריות.

6) קנדה - ההנחיות החדשות של CSA מחייבות חברות לדווח על המדיניות החברתית והסביבתית שלהן.

ואצלנו: הרשות לניירות ערך, בנוסף לתקנת הדיווח בדוח המנהלים בנושא תרומות, פועלת להגברת השקיפות בנושאים הקשורים לאחריות חברתית במסגרת זו הוציאה הרשות הצעה לתקנות בנושא דיווח על אימוץ קוד אתי בחברות ציבוריות. כמו כן, כחלק מתיקוני החקיקה בעקבות דוח ועדת ברנע, על חברות ציבוריות לדווח על השלכות מהותיות שיש להוראות הנוגעות לאיכות הסביבה עליהן, ועל עלויות והשקעות סביבתיות מהותיות הצפויות להן. בנוסף - הקימה רשות ניירות ערך ועדה לבחינת ניסוח קוד למימשל תאגידי (Corporate Governance), הועדה, ועדת גושן, בוחנת מהם העקרונות והכללים המגדירים כיצד ראוי שחברות ציבוריות תתנהלה בהיבטי בקרה ופיקוח.

ג. לסיכום

תחום האחריות החברתית של עסקים זוכה בעולם להיות במרכז העשייה העסקית תוך שהוא מתפתח

ומשתנה בהתאם לתמורות העסקיות ובהתאם לשינויים העצומים בסדר היום החברתי העולמי.

בישראל, על אף היותנו בתחילת הדרך, על אף שההתייחסות היא ברובה עדיין לקשרי קהילה ולמרות שהתפישה ההוליסטית של אחריות חברתית עדיין אינה ברורה, למרות כל אלו ניתן לומר שקהילת העסקים בישראל אמצה את הגישה ומיישמת אותה במהירות האופינית לנו.

למרבה הפלא, ההתפתחות המהירה של תחום האחריות החברתית בישראל זוכה להערכה גם בזירה הבינלאומית. כחלק מרשת בינלאומית של ארגוני עסקים לאחריות חברתית, זכתה מעלה למקום של כבוד, כארגון בעל הישגים משמעותיים בשוק מתעורר ובתנאי משבר. אנו מוזמנים להשתתף כבעלי ידע וניסיון במפגשים העוסקים בהתוויית התחום בעולם, ואולי ההוכחה המשמעותית ביותר למיצוב זה, הנו האתר הבינלאומי DISCUSSIONS WITH DISBELIEVERS בו שותפה מעלה. האתר מציג את הצידוק העסקי לאחריות חברתית במגוון תחומים וסקטורים עסקיים ובשווקים בעלי מאפיינים מגוונים.

מאפייני השוק בישראל, המשבר הבטחוני, הכלכלי והחברתי המתמשכים מחייבים התמודדות עם שאלות עקרוניות: האם לגיטימי לדבר עם עסקים על אחריות חברתית כוללת, כאשר הם מתמודדים על הישרדותם? איך מדרבנים עסקים להציב מענה לצרכי היום-יום, כמו רעב ועוני, מבלי לוותר על גישה אסטרטגית ארוכת טווח? וכיוצ"ב.

1. כללי

נושא האחריות החברתית של חברות קיים כבר למעלה מרבע מאה, הוא צמח לרמה של מקצוע וקודם על ידי תהליכי גלובליזציה וטכנולוגיה.

כמו בכל תחום מתעורר ומרכזי גם בתחום האחריות החברתית מתפתחת תעשיית ה- עתידנות, של אלו המנסים לחזות לאן יתפתח התחום.

חברת היעוץ סטרנדברג ערכה מחקר משוב בקרב 47 מובילי דעה בתחום ה- CSR (מלכ"רים, חברה אזרחית, חקר השקעה חברתית, אנשי אקדמיה מהתחום). המחקר בדק תפישות ותחזיות של מובילי דעה בתחום ביחס ל-5 עד 10 השנים הבאות.

המחקר ביקש לקבוע במה יתבטאו דרישות מחזיקי העניין, איזה שיתופי פעולה יצמחו ומה יהיה תפקיד הממשלה בתחום זה.

להלן נפרט את הנקודות העיקריות למגמות עתידיות כפי שעולה מהמחקר.

2. נקודות עיקריות

✓ עבור רבים מהנשאלים המונח CSR משמעותו - התפתחות ברת קיימה.

✓ קיימות רמות שונות של אופטימיות לגבי עתיד התחום. מתחזית פסימית שרואה באחריות חברתית רק עטיפה לפעולות תאגידיות שונות ועד לתפישה ש - CSR הוא חלק משינוי בפרדיגמה - מקפיטליזם תעשייתי לקפיטליזם בר קיימה.

הפסימיים מנבאים שרוב העסקים יחכו לשלב בו היתרון העסקי כתוצאה מאחריות חברתית יהיה מובהק, רוב החברות תחכנה לתמריצים ולחקיקה מחייבת בתחום עד שיחלו לפעול ממש. חברות שהביעו עניין בתחום תחפשנה אופנות ואובייקטים עסקיים אחרים ויזנחו את התחום. הלחץ של בעלי המניות יגבר על הרצון לשתף מחזיקי עניין בתהליכי ניהול.

האופטימיים - בעתיד, חברות רבות יבינו שזהו האינטרס שלהן לתפקד כחברות אחראיות. יש משבר בקפיטליזם הטכנולוגי - במסגרת המשבר תיערך חשיבה מחדש לגבי תפקיד החברה העסקית ואחריות חברתית. משברי אמון ידחפו את ה- CSR קדימה למרכז הבמה. משבר בשווקים בינלאומיים מעמיק את הדיון בנושאי שקיפות,

ו - GOVERNANCE יהיה בידול במודלים וברמות של CSR. CSR יתקדם בצורה לא שווה בסקטורים שונים.

קיימת הסכמה: תיווצרנה קבוצות עבודה בתוך חברות כחלק מהאחריות החברתית של החברה כשבסוף התהליך המוצר יהיה בעל תכונות סביבתיות וחברתיות.

- ✓ יפתחו כלים וטכניקות חדשות בהן מחזיקי העניין "יחבשו" כובעים שונים של: עובדים, משקיעים, אזרחים בקהילה ועוד.
- ✓ צרכנים אתיים - ימשיכו לצרוך מוצרים המאופיינים כמוצרים אתיים. המגמה של CSR לא תהיה חד כיוונית, היא תושפע ממשברים תאגידיים.
- ✓ תגבר מודעות בקרב צרכנים שרווחים של חברות מתקבלים גם כתוצאה מהעסקת ילדים, ניצול משאבי הטבע וזיהום הסביבה וכו' - עד היום צרכנים התמקדו במחיר נמוך ואטרקטיבי למוצר - בעתיד - צרכנים יהיו מוכנים לשלם פרמיה עבור מוצר אתי.
- ✓ החברה האזרחית - במהלך 10 השנים הבאות ארגונים יעשו מתוחכמים יותר, גם NGO יהיו נתונים לביקורת חיצונית, יגדל מספר שיתופי הפעולה בין עסקים וארגוני חברה אזרחית כתוצאה משיתוף הארגונים בדיאלוג עם מחזיקי עניין. התוצאה - פחות יחסים אנטגוניסטיים בין חברה אזרחית ובין עסקים בעתיד.
- ✓ העובדים - יהיו כוח צומח חדש בתחום ה - CSR. העובדים ידרשו התאמה בין ערכיהם והערכים של המעסיק.
- ✓ השקעות אתיות - ל-SRI תהיה השפעה מועטת אם בכלל לגבי עתיד ה - CSR. לפעולות של בעלי מניות ומשקיעים מוסדיים כן תהיה השפעה משמעותית על עתיד ה - CSR. משקיעים מוסדיים יהיו בעלי גישה חדשנית (מובילים)

ביחס להשקעות לטווח ארוך בניגוד לרווחים מידיים.

ב- 5-10 שנים הבאות חברות תחשופנה יותר בנושאי סביבה וחברה בהתאם לדרישות SRI בכדי לאפשר למשקיעים לנתח תפקודם בתחום ה- CSR. הצפי: בשנת 2010 CSR מהווה מוקד מרכזי בניתוח של אנליסטים חברות שונות. כתוצאה מדרישות המשקיעים חברות תקשרנה בין פיתוח בר קיימה וערך מניות.

✓ שוק ההון - תומכי הגישה מאמינים בטווח הרחוק: תחום ה- CSR ישרטט עקרונות על פיהם יוחלט מתי התחייבות סביבתית או חברתית תגבר על אינטרסים של בעלי המניות.

✓ שרשרת אספקה - חברות גדולות תטמענה CSR בשרשרת האספקה, המודעות תחלחל לעסקים קטנים. מגמות אלה יגרמו לחברות אחראיות להפוך למובילות בתכנון מוצרים ושירותים. לא זאת בלבד שעסקים קטנים יטמיעו עקרונות CSR, אלא מצופה שחברות גדולות יפתחו אמצעים להטמעת CSR בשרשרת האספקה.

✓ "מדידה ומעקב" ידחפו סטנדרטים של CSR קדימה. חברות תתמוכנה בחלק מסוים של אחריות חברתית - הרלוונטי לתחום עיסוקן. יפתחו מדדים למדידת המשאבים הבלתי מוחשיים של ארגון המושפעים ממדיניות CSR (מוניטין, מותג, חדשנות, האינטראקציה בין החברה והקהילה ועוד).

- ✓ נושאים שחשיבותם תגדל - סטנדרטים של העסקה, מפעלי ידע, זכויות אדם, ביו-אתיקה וטכנולוגיות גנטיות, פרטיות, איכות מוצרים, שוונות.
- ✓ שקיפות - תהליכים של שקיפות ינועו מדיווח שנתי לדיווח על פי שעות. תהיה ציפייה מדירקטוריונים לפתח שיטות וכלים לנושא ה-GOVERNANCE.
- ✓ יחוברו קווים מנחים לדיווח חברתי ולדיווח TBL.
- ✓ הדוחות החברתיים יוכנסו באופן אינטגרלי לדוחות השנתיים של פירמות ולא יוצגו בנפרד. חברות יצטרכו להראות כיצד הן השתמשו במידע שעליו הן מדווחות וכיצד עשו שימוש בתשומה של מחזיקי עניין בכדי לשפר את הפעולות שלהן עצמן.
- ✓ בעתיד יופק לוגו לסימון חברות ומוצרים אתיים בכדי להקל על צרכנים בזיהוי חברה אתית.
- ✓ קיימת הסכמה - מערכות של אחריות חברתית יעברו תהליכי סטנדרטיזציה ורוטינה בתוך 10 שנים. כל הגופים המפתחים סטנדרטים - יתאחדו. ההבדל בין CSR קוסמטי ל-CSR אמיתי יהיה ברור.
- ✓ ממשלות - קיים ויכוח לגבי מידת המעורבות העתידית של ממשלות בקידום מודעות נושאי CSR. חקיקה בנושאי איכות סביבה תגדל ויש ממשלות שתשתמשנה בתמריצים על מנת לקדם חברות אתיות (כגון: סובסידיות למשקיעים, נקודות זכות מיסויות ועוד). בתוך של 10 השנים הקרובות, רוב הממשלות בעולם תחייבנה באופן חוקי דיווח על התנהלות חברתית וסביבתית של פירמות.

✓ אקדמיה - בתי ספר למנהל עסקים יכניסו קורסים על
אחריות חברתית לליבת תוכנית הלימודים. יורחב המחקר
האקדמי על התחום, ועל היתרון העסקי שבהטמעת CSR.

✓ סקטור חדש יצמח - בעתיד יצמח סקטור חדש שהמשימה
העיקרית שלו תהיה SUSTAINABILITY (חברתי
ואקולוגי). לסקטור השלישי הזה יהיו ערכי CSR
ומחויבות עמוקה (אוכל טבעי, תרופות טבעיות, בניה
ובנקאות קהילתית, השקעה חברתית, שירותי נסיעות
וחינוך) - לקבוצה זו כוח משמעותי בכלכלה החדשה
(שווקי נישה) והם יהיו אלה המובילים בחדשנות CSR.

9.1.1.5 סיכום

ובחזרה לציטוט קרלי פיורינה:

"הדרך לאחריות חברתית של עסקים היא דרך מתמשכת שלעולם אינה
מגיעה ליעד...."

"אל תחכו למושלם, אל תחכו לאופטימלי - התחילו במסע!"

9.1.2 קרלי פיורינה BSR, לוס אנג'לס, 2003
SUSTAINABILITY זה הנצח של העסקים ושל החברה
רעיה שטראוס בן-דרור, תעשיינית ופעילה חברתית¹

¹ בעלים משותף בשטראוס אחזקות, מבעלי שטראוס-עלית; בין תפקידיה הציבוריים:
חברה במנהיגות העסקית של ארגון מ.ע.ל.ה. (מחויבות עסקים לקהילה בישראל), חברה
בוועדת ההיגוי של מכון התקנים הישראלי לעניין התקן החברתי, יו"ר אגודת הידידים של
אוניברסיטת בן-גוריון, יו"ר שותפות 2000 נהריה ועוד.

המסלול החדש למצוינות ולצמיחה מחייב אחריות כוללת על כל הממשקים שלנו כמערכת משולבת שלמה; מי שלא יכנס למסלול הזה - אדם, חברה או מדינה - יתקשה מאוד לגשר על הפער בהמשך.

Sustainability - המילה האנגלית ליכולת התמדה, הפכה למונח המקצועי המשקף ברות קיימא של עסקים, ארגונים ומדינות, ביצירת מערכת שלמה המשלבת פעילות עסקית וחברתית להשגת ערכים עסקיים וחברתיים מסוג חדש.

כשמדברים בעידן שלנו על אחריות חברתית (Social Responsibility) מתכוונים לעיצוב שפה עסקית חברתית חדשה המעצבת את העובדים, המנהלים והארגונים המובילים בעולם להתנהלות שונה, תוך לקיחת אחריות על עיצוב ההשפעות הכלכליות, החברתיות והסביבתיות שלהם. ניהול הסיכונים הקשורים בהשפעות אלה מאפשר לעתים קרובות גם הזדמנויות עסקיות חדשות.

אחריות חברתית כוללת (CSR - Corporate Social Responsibility) מעצבת בתוכה שפה חדשה לתקשורת בין העובדים, המנהלים והסביבה בה הם פועלים. היא מתייחסת לניהול אתי וזכויות עובדים, עמידה בחוקים ובתקנות, לקיחת אחריות על כל שרשרת האספקה, ניהול שקוף, דיווח חברתי ודיאלוג מתמיד עם כל מחזיקי העניין של הפירמה, תוך יצירת תנועה כוללת המשלבת ערכים של יושרה, הגינות, שקיפות ושותפות.

בתפישה שלי - עסקים, סביבה חברתית וערכים - מהווים מערכת אחת משולבת החייבת לנוע ביחד בנתיב המונחה על ידי ערכים ברורים, שהרווחיות היא רק אחד מהם; עשייה נטולת כיוון ערכי,

שאינה מעוגנת בתפישה הוליסטית של ארגון כחלק אורגני מהסביבה בה הוא פועל - היא עשייה תפלה שאינה ברת קיימא בטווח הארוך. ניהול שרואה לנגד עיניו רק את שורת הרווח המיידי - הוא ניהול קצר רואי, שלא יזכה לאמון הציבור בטווח הארוך.

באמונה המנחה אותי - מי שאינו מנהל את עסקיו בהלימה לקוד ערכי מוסרי בסיסי, מתוך אחריות, מחויבות ואכפתיות לסביבה החברתית והאקולוגית - דן את עצמו בסופו של דבר למשברים שלא יוכל לשרוד אותם.

חברה שמעוניינת לשרוד ולהצליח לטווח הארוך חייבת לקחת בחשבון את כל הערכים והגורמים המשפיעים והמעצבים שמעורבים במערכת השלמה הכוללת את העובדים, הספקים והלקוחות, וכלל הקהילה וגורמי הסביבה.

אחריות חברתית כהזדמנות עסקית - דוגמאות מהעולם

- חברת HP שיזמה 'מסע בינלאומי לגיוון כוח האדם', פרויקט המשלב ערכים חברתיים של פתיחות לשונה לצד עידוד היצירתיות והחדשנות. התוצאות החיוביות של הפעילות ניכרות בפיתוח מוצרים חדשניים, בשיפור התחרותיות במכרזים גדולים ובאהדת הצרכנים כלפי החברה הכוללת בשיקוליה העסקיים גם את צורכיהם של מיעוטים ואוכלוסיות מוגבלות.

- בחברת Timberland התנדבות למען הקהילה הפכה להטבה מוערכת מצד העובדים, המגבירה את הזדהותם עם החברה.
- חברות המשלבות ערכים של אחריות סביבתית לצד הגברת הרווחיות, דוגמת תאגיד המוצרים הרפואיים Baxter שהשיג חסכון של 46 מיליון \$ במשך 5 שנים על-ידי יישום מושכל של תכניות ייעול בצריכת האנרגיה.

המסלול החדש למצוינות ולצמיחה מחייב אחריות כוללת על כל הממשקים שלנו עם הצרכנים, כלל הציבור והסביבה, תוך ניהול שקוף (כי בסופו של דבר בעידן שלנו אנו חשופים ממילא...), הלימה מלאה בין הערכים וההתנהלות, והיענות מתמדת לקוד חברתי ואתי שיהפוך ל"חלק מה-DNA" של האנשים, החברות והארגונים.

מי שלא ייכנס למסלול הזה - אדם, חברה או מדינה - יתקשה מאוד לגשר על הפער בהמשך.

Top 15

האתגר והחזון האפשרי שלנו הוא להיות בין 15 המדינות המובילות בעולם באיכות החיים. אם נצליח לעשות זאת נתניע מעגל של צמיחה ונהווה וקטור מושך ליהדות העולם ולכוחות הטובים ביותר במדע ובתעשייה.

עבורנו בישראל, שדרוג התנהלותי זה הוא דחוף וחשוב עוד יותר מכיוון שאנחנו חברה קטנה ומדינה קטנה בעלת משאבים חומריים מוגבלים. אם לא נכוון את עצמנו למצינות ונשאף לאיכות הגבוהה ביותר, לא נגיע לעצמאות כלכלית אמיתית ולדירוג גבוה באיכות החיים. האתגר והחזון האפשרי שלנו הוא להיות בין 15 המדינות המובילות בעולם מבחינת איכות החיים של התושבים. איכות החיים נמדדת בפרמטרים המשקפים מדינות מפותחות: בריאות, השכלה, איכות סביבה, איכות מערכות השלטון ומערכות רווחה; נוכל לעשות זאת תוך מימוש המשאבים האנושיים הייחודיים שלנו, המדע, הפיתוח הטכנולוגי וכושר ההמצאה, לצד ערכים של יושרה, יזמות, מחויבות וזרימה משותפת למצינות. אם נצליח לעשות זאת נתניע מעגל של צמיחה ונהווה וקטור מושך ליהדות העולם ולכוחות הטובים ביותר במדע ובתעשייה. זוהי תהיה תרומתו של הדור הנוכחי להבטחת קיומו של החזון הציוני של מדינה יהודית דמוקרטית משגשגת.

לקראת תקן חברתי עולמי

9.1.2.2

“הלקוחות של כולנו נעשים מודעים יותר וחכמים יותר, והם מגיבים במהירות ובעוצמה רבה על שבירת האמון שלהם.”

בעידן החדש מאופיינת המערכת הגלובלית בתקשורת פתוחה.

אל המצפון - המצפן הפנימי האישי שכיוון אותנו תמיד - מתווסף עתה 'מצפון חברתי' בעל עוצמה לא פחותה. הלקוחות של כולנו נעשים מודעים יותר וחכמים יותר, והם מגיבים במהירות ובעוצמה רבה על שבירת האמון שלהם.

איכות ובטיחות גבוהה של המוצרים, ערכים מעצבים שהיוו פעם בסיס לבידול - יהפכו לציפיות מובנות מאליהן בעיני הצרכנים. היום אנחנו צריכים להיות איכותיים, בטוחים, בעלי שירות מצוין, וגם תחרותיים מאוד ברמת המחיר.

היום אנחנו יודעים שגם הערכיות של הפירמה הופכת יותר שקופה ומתגבשת לציפייה מובנת מאליה בעיני הצרכן; ניתן לראות את המחיר העסקי הכבד ששילמו חברות שמעלו באמון הציבור.

המחיר העסקי של ניהול לא ערכי - דוגמאות מהעולם

- חברת Nike ועבודת הילדים בעולם השלישי - חשיפת הנושא והמחאה הציבורית הניעה את החברה לשנות מדיניות ולפתוח בדיאלוג עם מחזיקי העניין שלה.
- McDonalds ו"השמנת אמריקה" - החברה נאלצה לשנות את התפריט וגודל המנות אחרי מחאה ותביעות מצד צרכנים רבים שנעשו מודעים יותר לנזקי ההשמנה.
- רמדיה בישראל - קריסתו של מותג מזון התינוקות אשר התגלה כנעדר ויטמינים חיוניים.

בכנס ISO לתקינה בינלאומית בו השתתפתי בחודש יוני האחרון (שטוקהולם, שבדיה 2004), נשמעה קריאה ליצירת תקן חברתי בינלאומי, שייצור בשנים הקרובות סטנדרט השוואתי ומחייב.

הזעקה לתקן נשמעה מנציגי מדינות העולם השלישי, שהפער בין לבין העולם המערבי הולך ומעמיק, וכן מארגוני הצרכנים. חלק מאנשי התאגידים הגדולים של העולם המתועש הביעו התנגדות לתקן מחייב, וביקשו להסתפק בתקנים העצמיים שלהם; אולם עם התפתחותו של הדיון, כשעלו על הפרק הבחנות חברתיות וערכיות, גם המתנגדים נענו לקונצנזוס, והסכימו למהלך של יצירת הנחיות שיהוו מסמך הדרכה בינלאומי.

יצאתי מהכנס בתחושה שהעולם באמת רוצה להיות טוב יותר, ואינו מעוניין להתעלם מהרחוק לכאורה. מה שנראה פעם רחוק (גיאוגרפית) - נכנס עכשיו אלינו הביתה באמצעות ערוצי המידע, או בדרכים מוחשיות יותר, והמחויבות שלנו היא להתייחס לתהליך הזה, ולהפנים את העובדה כי העולם הוא מערכת שלמה וכולנו "רקמה אנושית אחת".

למרות ש - ISO הוא לכאורה תקן טכני, השיחה נסבה על רוח, אכפתיות ואתיקה. מרוחות הכנס אני יכולה לסכם כי יש אי-הסכמה עולמית לתת לרוע להשתולל. עדיין יש התנגדויות, אך כוחות השינוי כבר משפיעים ומורגשים.

כנס ISO לתקינה חברתית

יצאתי מהכנס בתחושה שהעולם באמת רוצה להיות טוב יותר, ואינו מעוניין להתעלם מהרחוק לכאורה. למרות ש-ISO הוא לכאורה תקן טכני, השיחה נסבה על רוח, אכפתיות ואתיקה.

מעניין לא פחות הוא שהבשורה לתקן החברתי יצאה מכאן, מישראל. מכון התקנים הישראלי וארגון מ.ע.ל.ה. יצרו טיוטה שהשפיעה על העולם. טיוטה זו הצליחה להתקדם בארץ רק באופן מוגבל, אך בעולם מבקשים ללמוד.

אצלנו ההתקדמות המעשית נעשית בצעדים קטנים. לאחרונה נכנסה לתוקפה תקנה של הרשות לניירות ערך המחייבת חברות ציבוריות בישראל לדווח על תרומות וכפי שמתקף מהמחקרים השנתיים של BDO זיו האפט על דירוג התרומות (במסגרת תת פרק 5.1.4) נראה שהחברות מפנימות את חשיבות הנושא משנה לשנה ומדווחות על כך. בקרוב תעבור, כפי הנראה, תקנה נוספת בנושא הקוד האתי. בנוסף, דירוג מ.ע.ל.ה. לעסקים בעלי מחויבות חברתית פורסם ב-2004 בפעם השנייה, וכלל מספר גדול של חברות מהמובילות במשק.

מדד מ.ע.ל.ה. לאחריות חברתית התווסף בשנת 2005 לרשימת המדדים בבורסת תל-אביב, ונראה שיהפוך לכלי נוסף לניהול סיכונים בידי המשקיעים.

דוגמא מהעולם: בבריטניה יש שר ל-CSR

בבריטניה, מדינה שבה נושא האחריות החברתית מקבל פוקוס רחב, מתהדק שיתוף הפעולה בין הממשלה לארגונים העוסקים בתחום החברתי. בממשלה יושב שר שתחום אחריותו הוא 'אחריות חברתית כוללת' (Corporate Social Responsibility -CSR); החברות המובילות בדירוג האחריות החברתית זוכות להוקרה ולציון לשבח. בין תחומי ההובלה הממלכתיים ניתן למצוא קמפיין ממשלתי לעידוד היזמות בקרב בני נוער המגובה בפרויקטים שונים, מתוך מגמה להטמיע את ערך היזמות במדינה ולהשפיע על צמיחתה הכלכלית.

אולי אין זה מקרה שבריטניה היא מדינה שבה עסקים שמועלים באמון הציבור "משלמים קנס" של 2.5 מיליארד לירות שטרלינג בשנה - בעקבות מרד צרכנים.

אחריותה של התעשייה הישראלית

9.1.2.3

אני מאמינה שאנו צריכים לענות על המצב החדש ביעילות גדולה יותר. כל המכשולים והקשיים שנצביע עליהם הם נכונים, אולם התירוצים לא מאפשרים לנו להשתפר.

כשהיינו מדינה צעירה יותר היו הסובסידיות וההגנות הממשלתיות מייבוא חיוניות לקיומה של התעשייה הישראלית. עם השנים הפכנו ממשק ריכוזי המנוהל על-ידי הממשלה, לחלק אינטגרלי מהמערכת הכלכלית העולמית.

ההכנה של התעשיות לעידן ההפרטה והסחר החופשי אולי אינה מספקת. יש גם תנאים קשים אובייקטיביים כמו מלחמות ואינתיפאדה, ותקנות מיוחדות, כמו כשרות בתעשיית המזון. נוסף לכל אלה נראה כי נשארה בנו גם המנטליות של "ללכת לראש הממשלה לבכות...".

אני מאמינה שאנו צריכים לענות על המצב החדש ביעילות גדולה יותר. כל המכשולים והקשיים שנצביע עליהם הם נכונים, אולם התירוצים לא מאפשרים לנו להשתפר. עלינו לקחת אחריות, להתבונן פנימה והחוצה בכוונה גדולה, לזהות את היתרונות היחסיים שלנו ולהתרכז במה שניתן לעשות.

אם אנו רוצים להיות חברה מובילה באיכות החיים שלה, זה המקום שבו אנו צריכים לבטא את הכשרון ואת הייחוד שלנו. יש לנו כושר הישרדות שהוא במהות העם שלנו. אנחנו מחויבים לעשות את

הבחירה העמוקה איפה אנחנו רוצים להיות. אין לנו מקום אחר ואנחנו צריכים לעשות את השינויים.

עד לפני מספר שנים היינו משק סגור ואמריקה וקהילות העולם תמכו בנו; עכשיו אנחנו צריכים ללכת על רגלינו לבד. כפי שניסח זאת סטף ורטהימר: הגענו למצוינות בחקלאות ובצבא, ועכשיו אנחנו צריכים לעשות זאת בתחום הכלכלי, תוך רתימת הטכנולוגיה והמדע.

עלינו ליצור כאן תעשייה וחברה קטנה ואיכותית, ברת-תחרות וברת-קיימא, שמגשימה את ייעודה כחלק מהמערכת הגלובלית.

הבחירה להיות בר קיימא

9.1.2.4

באמונה ובחזון האישי שלי הבחירה לנהל את החיים ואת העסקים בהלימה למערכת הערכים שלנו היא הדרך היחידה להבטיח Well-Being אישי, חברתי ועסקי לאורך זמן.

בחזון שלי - גם חידוש הבחירה בארץ ישראל, אותה בחירה שעשו אבי ואמי כאשר הגיעו לכאן לפני מלחמת העולם השנייה, והפעילות למען אחדות העם הם ערכים מעצבים.

בשנים האחרונות אני מוצאת את עצמי יותר ויותר מחוברת לאנשים ולארגונים שערכיהם וחזונם קרובים לשלי. השותפות לחזון ולדרך, בתפקידים ציבוריים שונים בהם אני משרתת, מאפשרת לשותפיי ולי ליצור אמון ולהעצים את הפעילות המשותפת.

אני מאמינה שהדרך הערכית-המשתפת הזו היא הדרך החדשה; היא הדרך שמתאימה לעידן של מודעות גבוהה - אישית וחברתית; והיא גם הדרך הנכונה לעסקים ברי קיימא.

עובדה מעניינת היא כי העסקים המובילים בעולם כיום, הם אלה המובילים גם בדירוג החברתי. בדירוג החברות המוערכות בעולם 2003, מחקר שנערך ע"י ה - Financial Times ופירמת רואי החשבון הבינלאומית PWC (Price Waterhouse Coopers) בין 1,000 מנהלים בכירים מ-20 מדינות בעולם, ניתן לראות שהחברות המוערכות ביותר בעולם (גינרל אלקטריק, מיקרוסופט, טויוטה ו-IBM) הן גם החברות המובילות בפרמטר של אחריות חברתית.

ההתבוננות הכנה בעולמנו המשתנה ובמגמות הטובות שבו, והבחירה בדרך ובערכים המשותפים, היא ה"מותר" שלנו כבני אנוש, כאנשים מודעים.

ככל שפלטפורמת ההשפעה שלנו על סביבתנו גדולה יותר - כמנהלים, כמנהיגים, כהורים, כבני אדם - כך גדולה האחריות שלנו.

הברירה נמצאת תמיד בידינו: האם נחכה למשבר כדי להתעורר, או נבחר כבר עתה ונהיה נכונים ומוכנים כדי להיות ברי קיימא תמיד?

עסקים עם ערכים - 'שטראוס' כמודל

9.1.2.5

מצאתי לנכון לשתף בדרכנו בשטראוס להצלחה עסקית תוך מימוש ערכי הליבה שלנו, מתוך תקווה שניסיוננו ומה שלמדנו ממנו יוכל להוות מודל ליזמים ולעסקים ברי קיימא אחרים.

שטראוס החלה את דרכה ב - 1939 כמשק חלב קטן בנהריה עם שתי פרות וחלום גדול, וצמחה בתחילת שנות ה - 2000 לחברת המזון הפרטית השנייה בגודלה בישראל. שטראוס קיבלה את דגל התעשייה והיא מפעל המזון היחיד שקיבל את פרס האיכות לישראל. חשוב היה לנו להימדד במצוינות.

אני מאמינה שלחשיפה המוקדמת שלנו לסטנדרטים בינלאומיים של ניהול יש תרומה נכבדה להצלחה שלנו, וממליצה גם לתעשיינים אחרים להסתכל החוצה - ולפעול מתוך השייכות פנימה.

• מערכים משפחתיים לחזון חברתי - כרונולוגיה של מחויבות ואכפתיות

את הוריי שעלו ארצה מגרמניה ב - 1936, הרבה לפני המלחמה, הנחתה בחירה בעתיד לא ידוע בפלשתינה של אז, מתוך תקווה לגדל את ילדיהם בארץ שבה "יהלכו זקופי קומה וגאים ביהדותם".

הערכים שהנחילו לנו הורינו - היחד, המשפחתיות והבחירה בישראל, האכפתיות והנתינה ברוח היהדות, התפתחו לערכים שמלווים אותנו גם היום: היחד - הוא זרימה משותפת, הנתינה - היא השקעה מתוך אחריות.

אבי היה נשיא רוטרי בנהריה, ואמי הייתה חברה בארגון 'סור אופטימיסטים' לנשים מומחיות בתחומן. הם הובילו פעולות שונות למען היישוב: סיוע למעפילים, מתן מסתור לראשוני יישובי חומה ומגדל, תעסוקה לעולים, הברחת מוצרים במעבורת מעונה לחיפה הנצורה, קיום חתונות בגינת הבית לזוגות מעוטי יכולת, סיוע בהלוואות לעובדים ועוד, בימים שהיו קשים גם לעסק עצמו.

גם היום, לאחר שלמדנו להתייחס לתרומה לקהילה כאל השקעה, אנו עדיין פועלים מאותו הלב של אכפתיות ויחד. ההתרגשות ותחושת הסיפוק שבנתינה מתממשות לצד עקרונות ממוסדים יותר לפעילות, הכוללים: הגדרת משימה אסטרטגית - הצהרה על המטרות ועל עקרונות הפעילות, מעורבות העובדים, שיתוף הקהילה בפעילות כדי ליצור המשכיות להשפעה ותקשור הפעילות להעצמת המותג ולטובת תדמית החברה.

בין הפרויקטים הרבים: אימוץ חיילי סיירת גולני בצפון מזה 30 שנה, שיתוף הפעולה עם קיבוץ לוחמי הגטאות בפרויקט 'משואה לתקומה', סיוע לפרויקט 'קשת אילון' - כיתות אמן לכנרים צעירים וסיוע למקהלת מורן בית-יצחק, הפעילות עם 'כפר הילדים' בכרמיאל ועם 'בית השנטי' - לילדים חסרי בית, וכן פרויקטים עתירי עבודה ותקציב כמו 'הסובלנות מנצחת' עם קבוצת הכדורסל 'עירוני שטראוס נהריה' שזכה באות גלובס ובפרס משרד החינוך, ועוד ועוד. לצד אלה מתקיים גם ה'מתן בסתר'.

אחי ואני, כמו הורינו בעבר, יוזמים, מעורבים ותורמים לאורך השנים בביצוע תפקידים ציבוריים, בסיוע בידע ובתרומות, וביצירת שיתופי פעולה לקידום מטרות שמצויות בהלימה עם ערכינו.

הקשר של אחי, מיכאל שטראוס, לנהריה, כתושב העיר וכיו"ר אגודת הידידים של בית החולים בנהריה, הוא שהוביל לשיתוף הפעולה עם עיריית נהריה בהקמת עמותת 'עירוני שטראוס נהריה', אימוץ קבוצת הכדורסל ופיתוח בתי הספר לכדורסל בעיר. מיכאל מוביל גם את המהלך של יישום 'תכנית אופק' בעיר עכו. התכנית מטעם משרד רוה"מ ובשיתוף התאחדות התעשיינים, כוללת ריכוז של המאמץ הממשלתי לטיפול ולקידום של 11 רשויות, שעכו היא אחת מהן. מיכאל ואני נרתמנו לסייע מתוך ראיית החזון לאפשרויות הגלומות בעיר ומתוך מחויבות ליצירת מנהיגות ולסיוע בהנעת תהליכים.

הערכים שאחי ואני חונכנו על ברכיהם קיבלו את ביטויים, עם צמיחתה של החברה, בחזון הכתוב של 'שטראוס'. החזון והערכים תוקשרו והוטמעו בכל רמות הארגון והיוו כיוון וקו

מנחה בהתנהלות העסקית והחברתית היומיומית של החברה, גם כשהניהול עבר לידי מנהלים מקצועיים שכירים. מדדי שביעות רצון העובדים כמו הדוחות הכספיים הוכיחו כי ליזמות ולחדשנות לצד נתינה ואכפתיות יש גמול בנאמנות העובדים והצרכנים, בצמיחה ובשורת הרווח העסקי.

• סטנדרטים בינלאומיים וראייה קדימה

בשנת 1969 חתמה שטראוס שותפות ראשונה עם חברת 'דנונה' בגרמניה, שסימנה את כניסתה של החברה לתחום מעדני החלב והיוגורטים. כניסה זו שינתה את פני שוק החלב בישראל והפכה אותו משוק של מצרכי יסוד לשוק מגוון וממותג. עם יצירת השותפות הבינלאומית אימצה שטראוס סטנדרטים חדשים בניהול ובאיכות מוצרים וסביבה.

הייתה זו עצתו של שותפנו, ד"ר הפלר, שאמר לנו "יבוא יום...", והניע אותנו לתכנן את המעבר לטכנולוגיות ייצור מתקדמות, הרבה לפני שנראה כי עלות כוח העבודה בארץ תעלה.

גם את הצעד הזה עשינו בהתאמה לערכי היחד שלנו, ובמעבר למחלבה החדשה ביצענו השקעה גדולה בהכשרת העובדים. צעדים אלה איפשרו לנו להיות תחרותיים ברמת האיכות והמחיר ברמה בינלאומית, מבלי לאלץ אותנו לבצע פיטורים מאסיביים.

• יחד, במהירות ובאהבה

הערכים שחרטנו על דגל הארגון והטמענו באופן ההתנהלות שלנו - הוכיחו את עצמם בנאמנות העובדים, בתחושת השייכות, ובמובילות של החברה.

• לחולל שווקים חדשים - חדשנות מתמדת

העירנות והחדשנות שלנו בנושאי איכות, בריאות, טעם ואריזות איפשרו לנו להיות הראשונים בישראל שייצרו מעדני פודינג ופודינג עם קצפת (דניי ו-מילקי), יוגורט פרוביוטי (דנונה) וגבינה המועשרת בסידן (סקיי), גבינות מתוקות, גבינות מוקצפות ומעדני חלב לפעוטות (גמדים) ועוד.

שטראוס הפכה את שוק הסלטים המצוננים המוכנים לשוק ממותג ('אחלה'), היא גם הראשונה שהציעה אריזת טריות יומיומית, הראשונה לשווק סלטים טריים לשימוש גם מחוץ לבית ('אחלה טבע') ועוד.

• תרבות ארגון של הקשבה ושירות

תרבות ההקשבה והשירות שהטמענו, תוך הקצאת משאבים גדולים בהדרכה פנים ארגונית ובתשתית טכנולוגית לניהול מתקדם של המידע - איפשרה לנו להציע שירות ברמה גבוהה לצרכנים וללקוחות הקמעונאיים, ובמקביל לייעל באופן ניכר את שרשרת האספקה.

• עושים הבדל בקהילה

הפעילות למען הקהילה - נושאת פירות גם בהבדל האמיתי שעשינו במקומות שאנחנו מעורבים בהם, וגם בהוקרת הציבור שבחר בנו כחברה בעלת המודעות החברתית הגבוהה בישראל (סקר גיאוקרטוגרפיה עבור מ.ע.ל.ה., 2004).

• מחויבות לסביבה

במחלבה החדשה באחיהוד השקענו מיליוני שקלים בבניית תשתית לתהליכי ייצור נקיים יותר, לצד השקעה שוטפת בחומרי גלם יקרים המצמצמים את הפגיעה בסביבה בתהליך הפקת האנרגיה.

- אמון ושיתוף

דרך השיתוף שנקטנו עם שותפינו ב'טבתה' איפשרה לנו להפוך מובילים בשוק משקאות החלב.

- קירבה ללקוחות

שמנו לעצמנו מטרה להיות קרובים ללקוחות - ברמת המוצר, ברמת השירות ואפילו במרכז המבקרים שלנו, בו אנו מאפשרים לאורחינו לסייר על רצפת הייצור.

- הדוח החברתי הראשון בישראל

שטראוס היא גם החברה הראשונה בישראל שהכינה דוח חברתי, תהליך אותו ליוו המחלקה המקצועית של פירמת רואי החשבון BDO זיו האפט וארגון מ.ע.ל.ה. על תהליך הכנתו ניתן ללמוד בתת פרק 7.1.1.

כל אלה הוכיחו את עצמם בהצלחה ובאיתנותה של שטראוס.

מבט לעתיד

9.1.2.6

אני תקווה שעסקים ישכילו להבין שהעסקים, הסביבה החברתית והערכים צריכים לפעול כמערכת אחת משולבת שתנוע יחד בנתיב

המונחה על ידי ערכים ברורים ושהרווחיות תהיה רק אחד מהם וכך
נצליח להטמיע את ה - Sustainability בעסקים.

9.1.3 תקינה ואחריות חברתית בעסקים

גדעון ניימן * ודפנה פישר **

9.1.3.1 רקע

נושא האחריות החברתית בעסקים מהווה את הבסיס לתוכנם של התקנים הבין-לאומיים והתקנים הישראליים ומעוגן בהם. דרישות רבות בתקנים הנכללים במסגרת נושא זה מנחות ארגונים ועסקים, בכל התחומים והגדלים, לפעילויות שוטפות התואמות את הדרישות לאחריות חברתית.

ההנחיות בתקינה מכוונות לתחומים שונים במסגרת האחריות החברתית, כגון:

- סביבת עבודה התואמת את רווחת העובדים;
- הימנעות מזיהום הסביבה;
- אתיקה בעסקים;
- מדידה, דווח וביקורת;
- ניהול איכותי של צי רכב להורדת הסבירות לתאונות דרכים;
- בטיחות וגיהות;

* מהנדס ראשי, אגף התקינה, מכון התקנים הישראלי.

** עו"ד, ע. מנהל אגף וממונה על המנהל ופרויקטים מיוחדים, אגף התקינה, מכון התקנים הישראלי.

- עזרה לקהילה;
- תו ירוק, תו בטיחות, מערכות ניהול ומערכות ניהול איכות.
- פירוט היישום בתחומים הנ"ל מובא במסגרת תת פרק זה.
- תקנים בין-לאומיים רבים דנים ומנחים בתחומים אלה והבולטים שביניהם הן הסדרות של ISO 9000 ושל ISO 10000.
- רוב התקנים בסדרות הללו אומצו גם כתקנים ישראליים בתרגומם לעברית. נוסף על כך קיימים גם תקנים ישראליים מקוריים בנושא.
- 9.1.3.2 מדוע על הארגונים ליישם את התקנים בנושא האחריות החברתית?
- ארגונים רבים תוהים מדוע עליהם לטרוח ליישם את התקנים בנושא אחריות חברתית, תקנים המכתיבים להם דרישות שהוכנו בידי גורמים זרים, אשר אינם מודעים לנתוני ארגון ספציפי, כגון: טכנולוגיה, שיטות הפעולה, סוג העובדים, השכלתם והמנטליות שלהם.
- התשובות הינן חד משמעיות:
- התקנים הוכנו אמנם בידי זרים, אך זרים אלה הם המומחים העולמיים בתחומים אלה;
- הוכח, שמי שמיישם תקנים אלה בצורה המתאימה לארגונו, ופועל תוך כדי מדידת אופן הביצוע ותוצאות הפעילויות, ניתוח התוצאות ועריכת פעולות מתקנות מתאימות - בסופו של התהליך משפר אפקטיביות ויעילות, ולא פחות חשוב - יוצר או

מחזק מוניטין, המתבטא בהכרה ובסופו של דבר גם בהיקף המכירות;

- חל גידול בשביעות הרצון של מחזיקי העניין, הכוללים בין היתר את בעלי המניות, העובדים, הלקוחות, הספקים והקהילה;

- התקנים בתחום זה אינם מכתיבים לארגונים כיצד ליישם את הדרישות. כל ארגון צריך ללמוד את הדרישות וליישמן בצורה המתאימה לו אישית - לטכנולוגיה, לגודל, לשיטות העבודה, למנטליות ולתרבות הארגונית, לסוג העובדים ולדרישות בעלי המניות שלו;

- אם הפער בין דרישות התקנים למציאות בפועל הוא גדול - מאפשרים חלק מהתקנים יישום הדרגתי מתמשך.

פילוסופיות אלה, עליהן מבוססים התקנים הללו, מאפשרות לארגונים יישום מתאים, נוח ומשתלם, כולל "תפירה" (TAILOR MADE) בהתאם לצורכי הארגון.

אתיקה בעסקים

9.1.3.3

ארגון ISO העולמי (ארגון התקינה הבין-לאומי) שוקד בימים אלה על הכנת תקן הדן באתיקה בעסקים. התקן עתיד לצאת לאור בשנת 2006 במסגרת השם MARKET OF CONDUCT - ISO 10002 .BASED CODES.

תקן זה מתעתד לעסוק בהנחיות לפיתוח קודי התנהגות בעסקים, בקביעת תוכנם ואופן יישומם בפועל. המטרה היא לספק לעסקים הנחיות לפיתוח והטמעה של קודי התנהגות, כדי להבטיח שיתאפשר לאמת תלונות המוגשות במסגרת נושא זה, וכן לוודא וללמוד את התרחשות שרשרת האירועים שהובילו להגשתן. בסופו של תהליך, ההדרכה מכוונת לסייע בהגדלת שביעות רצונם של לקוחות החברה.

העיקרון שהתקן מתבסס עליו הוא כי עסקים וחברות, בכל מקום שינהלו את עסקיהם, מחויבים להטמעת אתיקה בעסקים, לאחריות קולקטיבית ולקידום זכויות העובד והאדם בכלל. בכל הקשור להעסקת עובדים, אתיקה בעסקים כוללת מאמצים להפסקת נושא העסקת ילדים, לשיפור הבטיחות והגיהות ותנאי העבודה, וכן לכיבוד זכויות העובד.

שיתוף ועזרה לקהילה

9.1.3.4

תקן ישראלי מקורי בנושא הוא ת"י 10000 - אחריות חברתית ומעורבות בקהילה. תקן זה מצוי עדיין בשלבי הכנה. התקן הוא מהפכני ודן בנושא בפרוטרוט תוך הצגת דרישות ליישום באופן הדרגתי.

באמצעות התקן ניתן לבדוק באיזו מידה המעורבות והאחריות הן חלק מהאסטרטגיה הרשמית של הארגון, מה מידת מעורבותם של

המנהלים הבכירים, האם יש אחראי בארגון לנושא זה, מה היקף המשאבים המוקצים לתרומה לקהילה וכדומה. מלבד האחריות לקהילה, נמצאים בין הקריטריונים לאפיון איכותו החברתית של הארגון תחומים נוספים, חשובים לא פחות: היחס לעובדים, איכות סביבת העבודה, היחס לאיכות הסביבה, ואפילו נושאים ברמה פילוסופית כמו קוד אתי או יושרה ציבורית.

בתקן קיימות התייחסויות לתקנים הקיימים האחרים, לדוגמה: כדי לאפיין יחס לעובדים נשען התקן על תקני הבטיחות והגיהות התעסוקתית (OSHAS 18000), וכדי לאפיין יחס לסביבה נשען התקן על ISO 14001 לאיכות סביבה. התקן אינו מחייב התעדה לפי תקנים אלה, אך "משפר ציון" לארגונים המותעדים על פיהם. ברחבי העולם ובמדינת ישראל, ארגונים המנוהלים בשיטה זו נהנים משגשוג ומגידול בפריון כתוצאה מהשקעה בעובדים ומניהול איכות ובטיחות, מפריצה לשווקים חדשים ומאדה גוברת של צרכנים בעקבות ההשקעה בחברה ובקהילה*.

אחד התקנים הבולטים בנושא הוא ת"י 9004 משנת 2000. להלן שני סעיפים ישימים מתקן זה:

5.2.2. צרכים וציפיות

- בשיקולי הארגון בדבר יחסיו עם הקהילה, הוא אמור:
- להוכיח אחריות לבריאות ולבטיחות,
 - להתייחס להשפעות על איכות הסביבה, לרבות שימור אנרגיה ומשאבי טבע,
 - לזהות דרישות ישימות של חוקים ותקנות,

* ר' מאמר "ומה אתה עשית היום בשביל קהילה?". נילי אשורוב www.sii.org.il

- לזהות את ההשפעות הנוכחיות והפוטנציאליות של מוצרי הארגון, תהליכיו ופעילויותיו על החברה בכללותה ועל הקהילה המקומית בפרט.

8.2.4. מדידה וניטור של שביעות רצון בעלי העניין

הארגון אמור לזהות את מידע המדידות הדרוש כדי לעמוד בצרכים של בעלי העניין (שאינם לקוחות) ביחס לתהליכי הארגון, כדי לאזן את הקצאת המשאבים. מידע כזה אמור לכלול מדידות הקשורות לעובדי הארגון, לבעלים ולמשקיעים, לספקים ולשותפים, וכן לקהילה. להלן דוגמות למדידות:

ד. עבור הקהילה, הארגון אמור:

- להגדיר נתונים מתאימים בקשר למטרותיו ולעקוב אחריהם, כדי להשיג קשרי גומלין משביעי רצון עם הקהילה,
- לאמוד באופן תקופתי את היעילות והאפקטיביות של פעולותיו וכיצד נתפסים ביצועיו על ידי חלקים רלוונטיים בקהילה.

9.1.3.5 סביבת עבודה התואמת את רווחת העובדים

אחד התקנים הבולטים בנושא זה הוא ת"י 9004 משנת 2000 (אימוץ ותרגום של ISO 9004:2000) - תקן המנחה ארגונים להגיע למצוינות עסקית ולהשגת שיפור מתמשך בביצועים. כל אלה נמדדים גם באמצעות בדיקת שביעות הרצון של בעלי העניין השונים.

להלן פירוט סעיף 6.4 בתקן, הדן בסביבת העבודה בחברה ובזכויות עובדיה:

6.4. סביבת עבודה

ההנהלה אמורה להבטיח כי לסביבת העבודה תהיה השפעה חיובית על הנעה, שביעות רצון וביצועים של העובדים כדי להגביר את ביצועי הארגון. יצירת סביבת עבודה מתאימה, על ידי צירוף גורמי אנוש עם גורמים פיזיים, אמורה להביא בחשבון:

- שיטות עבודה יצירתיות והזדמנויות למעורבות גדולה יותר למימוש הפוטנציאל של העובדים בארגון;
- הנחיות וכללי בטיחות, לרבות שימוש בציוד מגן;
- הנדסת אנוש;
- מיקום מקום העבודה;
- יחסי גומלין חברתיים;
- מתקנים לעובדים בארגון;
- חום, לחות, אור, זרימת אוויר;
- גיהות, ניקיון, רעש, רעידות וזיהום.

הימנעות מזיהום הסביבה

9.1.3.6

סדרת התקנים ת"י 14000 (אימוץ ותרגום של ISO 14000) דנה בהרחבה בנושא זיהום הסביבה. ת"י 14001 כולל דרישות מארגונים והכוונה לשיפור גישתם לנושא זה. תקן זה נפוץ ביותר בעולם, ובמקרים רבים מתנים ארגונים ממשלתיים וארגונים פרטיים גדולים מתן הזמנות לספקים בהצגת אישור מטעם האחרונים לעמידה בדרישות תקן זה. גם בנקים וחברות ביטוח מתנים טיפול בארגונים בהצגת אישור זה (מאחר שאינם מעוניינים לעבוד עם ארגונים החשופים לתביעות העלולות לגרום לסגירתם). לכל חברה "נתפרת" התכנית שלה המתאימה למערכת שהיא מתפעלת, ומתמקדת בה.

ההשפעות העיקריות מיישום התקנים מסדרה זו בפועל הן על ביצועי העסק עצמו ועל הסביבה:

- מבחינת שביעות רצון הלקוח המעוניין לעבוד עם ספק איתן: הפחתת הסיכון לתביעות, התדיינויות משפטיות ופרסום שלילי;
- מבחינה כספית: הפחתת השימוש בחומרי גלם ומשאבים ויצירת פסולת ושפכים, חיסכון באנרגיה;
- יתרון חקיקתי ורגולטורי: מזעור הסבירות לקבלת קנסות והקלה בקבלת אישורים, הפחתה בדרישות השגחה ופיקוח;
- השפעות חיצוניות נוספות: הקטנה בעלויות ופרמיות הביטוח, הקטנת סיכויי אשראי מול מקורות מימון חיצוניים;
- תועלות בלתי מוחשיות: רציפות בפעילות, מוניטין, יעילות בביצוע ו"גאוות יחידה".

יישום דרישות התקן וההצהרה על כך באישור המוקנה על ידו מעידים על עמידת החברה בדרישות בקרה שונות: בקרה על התהליכים (כדוגמת תהליכי ניהול הפסולת), בקרה על המוצר (כדוגמת העלמה, הפחתה או הסרה של נתיבי זיהום), בקרה על העובדים (כדוגמת שימוש בקבלני פינוי פסולת מוסמכים או מפעילים מוסמכים), מבחינת ציוד, בקרה על אחסון נכון, ניהול מכונות הובלה, הסימון הנכון מבחינת מידע ועוד.

הרושם שהחברה משיגה בנקודת מבט רחבה ישליך על תחומים רבים, כגון: בתחום הזיהום - פסולת, זיהום מים, זיהום אוויר; שימוש במשאבים כגון דלק, מים, חומרי גלם, השלכה גלובלית על התחממות

כדור הארץ; השפעה על הנוחות והנעימות מבחינת רעש או זיהום הנראה לעין; מחזור החיים של מוצרים; העדפות אתיות הנעשות על ידי החברה ועוד.

9.1.3.7 מדידה דיווח וביקורת

סדרות ת"י 9000 ות"י 10000 דנות בפירוט מעמיק בדרישות למדידה, דיווח, ביקורת וניתוח הממצאים, וכן ביצוע פעולות תיקון, פעולות מתקנות ופעולות מונעות.

9.1.3.8 ניהול איכותי של צי רכב להורדת הסבירות לתאונות דרכים

התקן הישראלי המקורי ת"י 4521 - ניהול איכות של מערך תעבורה יבשתי, דן ומנחה ארגונים המחזיקים צי רכב (חברות הובלה, חברות הסעה וחברות המחזיקות צי רכב לשירות עצמי) כיצד לתפעל ולתחזק את צי הרכב בצורה איכותית, יעילה ואפקטיבית כך שהסבירות לתאונות דרכים תרד במידה דרמטית.

9.1.3.9 בטיחות וגיהות

ת"י 18001 - מערכות ניהול בטיחות וגהות בתעסוקה - דרישות (אימוץ ותרגום של OHSAS 18001), קובע דרישות למערכת ניהול בטיחות וגיהות בתעסוקה. מערכת זו עוסקת בניהול מבוקר של כל מרכיבי פעילות הארגון הנוגעים לבטיחותו של העובד, בריאותו וגיהותו התעסוקתית ובכך מאפשרת לארגון לשלוט ולפקח על סיכונים אלה ולשפר את ביצועיו בנדון. המערכת עוסקת בזיהוי הסיכונים הקיימים, הערכתם ובקרתם, בהצגת הדרישות החוקיות והאחרות, בקביעת מטרות ויעדים, ובשילוב שיקולי בטיחות וגיהות בתהליכי עבודתו של הארגון.

OHSAS 18001 פורסם באפריל 1999 ופותח מלכתחילה באופן שיהיה תואם לתקני מערכות ניהול ISO 9001 (איכות) ו-ISO 14001 (סביבה). זאת כדי להקל על הארגון בעת החדרת מערכות האיכות, הסביבה, והבטיחות והגהות בתעסוקה, אם יבקש לעשות כן. התקן אינו נוקב בדרישות וקריטריונים מפורטים, והטמעתו אינה כרוכה בהסתגלות לשיטות ולכלים חדשים.

ארגון המבקש ליישם תקן זה במסגרתו ייחנה מתועלות אלה:

- ביטחון שהוא עומד בדרישותיהם של כל החוקים, התקנים והתקנות הרלוונטיים;
- מיפוי סיכונים למפגעים והערכת חומרתם לארגון;
- ניהול יעיל של סיכוני בטיחות וגיהות;
- הסרה או הקטנה של הסיכון לעובדים ו/או לבעלי עניין אחרים העלולים להיחשף לסיכוני בטיחות וגיהות הקשורים לפעילות העסק;
- הטמעה, תחזוקה ושיפור מתמיד של מערכות הבטיחות והגיהות בעבודה;
- הבטחת קשרים עסקיים עם גורמים חיצוניים לארגון הדורשים התאמה זו;
- חסכון בעלויות בגין זמן לחקירות, משכורות המשולמות בגין הפסד ימי עבודה, אימון מחליפים, השבחת קווי ייצור, זמן פיקוח נוסף, ירידה ביכולת עבודה של עובד החוזר לאחר

פציעה, הפסד עסקים ופגיעה במוניטין, הוצאות משפטיות, נזקים לציוד;

- יתרון שיווקי ותדמיתי בקהילה בארץ ובחו"ל, ועוד.

לא זו בלבד, גם יכולת הייצור ורמת השירות שמציע העסק ללקוחותיו מושפעות ללא ספק מאיכות סביבת העבודה שהקנה לעובדיו.

9.1.3.10 תו בטיחות, תו ירוק, מערכות ניהול ומערכות ניהול איכות

מכון התקנים הישראלי מפעיל מערך מקיף של בדיקות ומתן אישורים לעמידה בדרישות הקשורות בנושא תת פרק זה. מערך זה כולל:

1. אישור מוצרים

- תו בטיחות - מופיע על המוצר ומעיד על התאמתו לדרישות בטיחות המופיעות בתקן הרלוונטי ועל היותו בטיחותי למשתמשים.

- תו ירוק - מציין מוצרים העומדים בדרישות של "תקנים ירוקים", היינו: שפגיעתם בסביבה פחותה.

2. אישור מערכות ניהול, תהליכים ומוצרים

- מערכות ניהול איכות - ניתן לארגונים המיישמים את דרישות התקן הבין-לאומי ISO 9001:2000.

- מערכות ניהול סביבתי - ניתן לארגונים המיישמים את דרישות ת"י ISO 14001.

- מערכות ניהול בטיחות - ניתן לארגונים המיישמים את דרישות ת"י OHSAS 18001.
- מערכות ניהול תעבורה - ניתן לארגונים המיישמים את דרישות ת"י 4521.
- מערכות ניהול אבטחת מידע - ניתן לארגונים המיישמים את דרישות ת"י 7799, המטפל בראיה כלל - ארגונית בכל ההיבטים הנדרשים למתן פתרונות שלמים לנושאי אבטחת המידע (הקמה, ניהול ותחזוקה של כל הבקורות הנדרשות, ניטורן בשיטתיות, מניעת תקלות מראש והכנת דרכי תגובה לכל אירוע אפשרי).
- מערכות ניהול בטיחות מזון - ניתן לארגונים המיישמים את הדרישות לתנאי ייצור נאותים, כגון GMP, דרישות HACCP ודרישות למערכת איכות.
- בנוסף גם מערכות ניהול איכות למוצרי תקשורת, תעופה וחקיי חילוף לרכב.

דיווחים פנימיים וחיצוניים על עמידה בדרישות 9.1.3.11

כל התקנים המוזכרים במסגרת זו הם וולונטריים לכאורה, וכל ארגון הבוחר ליישם עושה זאת למען תועלת פנימית עצמית וחיצונית בו זמנית. במקרים מסוג זה, כל הדיווחים על העמידה בדרישות הם פנים - ארגוניים.

בפועל, מרבית התקנים הללו הופכים לתקני חובה, מאחר שיותר ויותר לקוחות גדולים (ממשל וארגונים גדולים) דורשים מספקיהם להוכיח עמידה בדרישות התקנים כתנאי מקדמי להשתתפות במכרז ו/או לחתימה על חוזים. נוסף על כך נדרשת עמידה בחלק מהתקנים

גם על ידי חברות הביטוח והבנקים. במקרים אלה, הדיווחים על עמידה בדרישות התקנים הם חיצוניים ומוצגים על ידי החברה בהתאם לדרישות הגופים הנזכרים.

התקינה הישראלית ואחריות חברתית

9.1.3.12

התקינה הישראלית עוסקת בכל מישורי החיים ותחומי הפעילות המשקית ומשקפת את חובתה של מדינת ישראל להגן על אזרחיה ולסייע להם. בהתאם לכך, עיון ברשימת נושאי התקינה השונים מאפשר למצוא בה תקנים למוצרים ולתהליכי ייצור המיועדים למטרות מגוונות, כגון: להגן על הצרכן מפני מוצרים פגומים; להבטיח את בטיחותו ובריאותו של הפרט (כגון על ידי מניעת התחשמלות, הבטחת תקינות מתקני משחקים ובטיחות צעצועים, בדיקת תקינות אמצעי מניעה, בדיקת מזון ומשקאות ועוד); תקנים למלאכות ולתהליכים המבטיחים את תהליכי הביצוע, ההתקנה והתחזוקה על ידי בעלי מקצוע מיומנים; תקנים בנושא תכן ותכנון, שנמנים עליהם, לדוגמה, התקן למעקים בבניינים וסדרת תקנים הדנים בנגישות לאנשים עם מוגבלויות שהיא המפתח לשילובם בסביבה ולשוויון הזדמנויות, והמתייחסת לנגישות בסביבה שבתוך הבניין ומחוץ לו, לרבות אמצעי התקשורת (ויזואליים, שמיעתיים ומישושיים), תכנון הפנים, השטחים הציבוריים, מקומות החניה ועוד; תקנים בתחום התקשוב והאינטרנט שנועדו לאפשר נוחות, מהירות, יעילות, נגישות למידע, השתלבות בתהליך הגלובליזציה והסחר העולמי ויישומים לקשר אזרח - ממשל ועובדים למקום עבודתם; טיוטת תקן (המצויה בשלבים מתקדמים) שמטרתו לקבוע אמות מידה לעריכת חשבונות החיוב עבור שירותי טלקומוניקציה באופן המאפשר לצרכנים להגיע להבנה מלאה של החשבונות המוגשים להם והמקנה להם כלים לקבלת החלטות מושכלות בנוגע לצריכת שירותים אלה; ועוד רבים.

נוסף על כך, מלווה מכון התקנים הישראלי באופן שוטף, פרויקטים לאומיים בתחומים בעלי זיקה חברתית, כגון: "ממשל זמין", המיועד לייעל את הקשר אזור-ממשל (לדוגמה, תשלום דוחות או הוצאת דרכון ללא יציאה מהבית ו/או המשרד); הטמעה של מערכות מידע גיאוגרפיות במשרדי הממשלה, בתשתיות, בתקשורת, בקופות החולים וכדומה, המתבטא בשיפור פריסת הסניפים, בהגנה על הציבור מפני מחלות ועוד; נושא EMC - הגנה על הציבור מפני קרינה אלקטרומגנטית, למשל כתוצאה, מאנטנות של חברות מכשירי הסלולר השונות או מכשירי מיקרוגל; נושא אבטחת מידע, יישום הזיהוי הביומטרי (על פי אברי גוף) והמיועד להגברת הפיקוח בגבולות, להגנה מפני פיגועי טרור ועוד.

ההשלכות של יישום התקנים ותוצאות הפרויקטים השונים על חיי היומיום אינן ישירות בלבד אלא גם עקיפות (כגון: הקלה על העומס בכבישים, התייעלות ושיפור איכות החיים, חיסכון במשאבים), וללא ספק משמעותיות מאוד לקהילה בכללותה ולאזרח בפרט.

9.1.3.13 סטטוס היישום בארץ ובעולם**

בהתאם לנתוני מחקר שביצע ארגון התקינה הבין-לאומי ISO, עד לסוף שנת 2002, יותר מ- 610 אלף ארגונים, קטנים כגדולים, פרטיים וציבוריים ב- 160 מדינות, קיבלו אישור לעמידה בדרישות סדרות התקנים בנושא מערכת ניהול איכות - תקן ISO 9000, או ניהול סביבתי - תקן ISO 14000. מניתוח החלוקה הפנימית עולה, כי כ- 50 אלף ארגונים ב- 118 מדינות הוסמכו עד שנת 2002 לתקן ISO 14001, וכ- 561 אלף ארגונים ב- 159 מדינות הוסמכו במסגרת סדרת תקני

** הנתונים לקוחים מתוך מאמר:

The 12th cycle of "The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14001 Certificates" באתר

www.iso.org

ISO 9000. מגמת העלייה היא מתמדת. לשם המחשה, בשנת 1995 עמדו נתוני הארגונים שהוסמכו לסדרות התקנים הנ"ל על כ - 128 אלף ארגונים ב - 100 מדינות. מתוכם, מספר הארגונים שעמדו בדרישות תקן הניהול הסביבתי בלבד, ISO 14001, עד סוף שנת 1995, היה 257 ארגונים בלבד ב - 19 מדינות. בסוף שנת 1997 עמד מספר הארגונים אשר הוסמכו במסגרת סדרת ISO 9000 על כ - 224 אלף על פני 126 מדינות, ובכל הקשור לתקן ISO 14001 עמדו הנתונים על כ - 4,433 ארגונים ב - 55 מדינות. בסוף שנת 2000 עלו נתונים אלה לכ - 408 אלף ב- 157 מדינות ולכ - 23 אלף ב - 98 מדינות בהתאמה.

בשנת 1997 עמד מספר הארגונים המאושרים בישראל לסדרת התקנים בנושא מערכת ניהול איכות (ISO 9000) על 2,303. לעומת זאת, בסוף שנת 2002 עמד הנתון על 6,040 ארגונים. נתוני ישראל לשנת 2002 מהווים כ - 26% מתוך סך הנתונים של מדינות אפריקה ומערב אסיה - שבהן המובילה היא הודו עם 8,110 ארגונים, כ - 45% מתוך סך הנתונים של מדינות מרכז ודרום אמריקה - שבהן המובילה היא ברזיל עם 7,900 ארגונים, וכ - 2% אחוז מתוך סך הנתונים של מדינות אירופה - שבהן המובילה היא איטליה עם כ - 61,000 ארגונים. בתחום זה נתוני ישראל גבוהים ב - 100% אחוז ממדינות, כגון: אוסטרליה, בלגיה, שוודיה, פורטוגל, פולין או יוון. לעומת זאת, בשנת 1997 עמד מספר הארגונים המאושרים בישראל לסדרת התקנים בנושא ניהול סביבתי (ISO 14000) על 6. עד סוף שנת 2002 קיבלו 112 ארגונים בישראל אישור לתקן ISO 14001. בתחום זה, נתוני ישראל מהווים כ - 8% מתוך סך הנתונים של מדינות אפריקה ומערב אסיה שבהן המובילה היא הודו עם 605 ארגונים, כ - 8% מתוך סך הנתונים של מדינות מרכז ודרום אמריקה, שבהן המובילה היא ברזיל עם 900 ארגונים, וכ - 0.5% מתוך סך הנתונים של מדינות אירופה, שבהן המובילה היא גרמניה עם 3,700 ארגונים. נתונים זהים בקירוב

מציגות מדינות כגון מצרים, טורקיה, סלובניה ופורטוגל. נכון למועד כתיבת תת פרק זה עומד מספר האישורים הכללי בישראל בתחום זה על 125 ארגונים והוא ממשיך לגדול במהירות ובהתמדה.

9.1.3.14 ומה הלאה?

המודעות לנושא האחריות החברתית תופסת תאוצה, וכמות הארגונים המצטרפים ומבקשים לעמוד בדרישות התקנים בתחום הולכת וגדלה.

הארגונים מתחילים להבין את היתרונות הרבים הגלומים הן בהצגת האישורים על עמידה בדרישות והן בתועלות הממשיות בתפעול, בשיווק, במוניטין, במזעור הסיכונים, הפחתת העלויות ובהגברת המוטיבציה והמוראל של העובדים.

כדי שהתקנים בנושא והשימוש בהם לא יהוו אופנה חולפת - שוקדת קהילת התקינה על עדכון שוטף של התקנים הנוכחיים כך שיתאימו לתורות המתעדכנות בניהול ובאיכות ולצפיות השווקים והקהילה. נוסף על כך נמצאים בתהליך הכנה תקנים חדשים רבים בהתאם לצפי ולדרישה בתחומים נוספים, לתועלת הארגונים, בעלי העניין והקהילה.

התקינה הענפה בנושא האחריות החברתית בעסקים, מסייעת לארגונים ולעסקים לפתח ולהטמיע את נושא האחריות החברתית בארגונים. תקינה זו ממשיכה להתפתח בצורה מקיפה ודרמתית תוך יצירת תקנים חדשים ועדכון הקיימים. ללא ספק, תקינה זו מהווה כלי מעשי, יעיל ואפקטיבי לפיתוחו ולהובלתו של נושא חשוב זה בקרב קהילת העסקים המתפתחת במילניום השלישי - קהילה המבינה היום יותר מתמיד, את חשיבות ההשלכות של פעילויותיה על העולם בעיני קהל מחזיקי העניין.

9.1.4 ללמוד כדי להתקיים - פיתוח בר קיימה באמצעות למידה ארגונית

שרי ארליך וד"ר עדנה פשר*

9.1.4.1 רקע

למרות הפוטנציאל הגלום בארגונים, חלק גדול מהם "שורדים" רק את שלבי האבולוציה הראשוניים שלהם, ובכך מנצלים רק אחוז קטן מהיכולות שלהם. על פי מחקר שפורסם לאחרונה, תוחלת החיים הממוצעת של חברות באירופה ויפן עומד על 12.5 שנים בלבד. בעוד שתוחלת החיים הממוצעת של אדם עלתה בשנים האחרונות ועומדת על 75 שנים, ואף יותר, מעט מאוד חברות שרדו לאורך תקופה כזו. לאחוזי התמותה הגבוהים של חברות יש מחיר חברתי גבוה מאוד - אנשים מאבדים את עבודתם, הכלכלה מאבדת מיציבותה, וקהילות שלמות נפגעות.

במאה ה-21 חברות בעולם צריכות להתמודד לא רק עם תוחלת החיים הקצרה שלהן, אלא גם עם חוסר ודאות, איומים ושינויים דחופים המתרחשים בסביבתן החיצונית והפנימית. כנגזרת מכך, קיים צורך אמיתי במציאת פתרונות חדשניים שיאפשרו לארגונים לפתח יכולות שיאפשרו להם להתחדש באופן קבוע, לשגשג ולהתקיים לאורך זמן, בסביבה עסקית גועשת.

9.1.4.2 תפיסת הארגון כיצור חי

ARIE DE GEUS בספרו "THE LIVING COMPANY" מאתגר את צורת החשיבה המקובלת על ארגונים חברתיים. מה יקרה, הוא שואל, אם נחשוב על ארגון כאורגניזם חי ולא נשתמש במטאפורה הישנה של ארגון כמכונה?

* חברת ד"ר עדנה פשר ושות' - יועצים לניהול.

השאלה התעוררה בעקבות עבודת מחקר שערך עבור חברת "של" ובה בדק את תוחלת החיים הצפויה של 500 חברות שפורסמו ב - FORTUNE. הממצאים היו מפתיעים. רוב החברות מתות עוד לפני יום הולדתן ה-50. דה-חוס סבור כי תפיסת הארגון כישות חיה מהווה צעד ראשון לקראת הארכת תוחלת החיים הממוצעת של ארגון. לדבריו, השימוש במטאפורה הישנה של הארגון כמכונה מקבע את התפיסה שלנו את הארגון. הארגונים הופכים למכונות מאחר והעובדים בארגונים חושבים עליהם ותופסים אותם בצורה כזאת. השינוי הראשון, לדעתו, צריך לחול, באופן החשיבה. או כמו שאמר איינשטיין: "בעיות לא יכולות להיפתר באותה רמה של מודעות שיצרה אותן".

התפיסה של ארגון כאורגניזם חי אינה חדשה וקיימת כבר שנים רבות. בשוודית פירוש המילה בה משתמשים לעסקים היא "מצמיח חיים". גם בלשון הסינית העתיקה הסימנים לתיאור עסקים מציינים "חיים" או הישרדות ולידה.

מבחינת דה-חוס, אין הבדל אם ההתייחסות לארגונים כאורגניזמים חיים היא במונח הפשוט או כמטאפורה. החשיבות הגדולה היא בהבנה, כי המנגנונים של הארגונים, פועלים כמו המנגנונים של האורגניזמים החיים. החברות/ארגונים קיימים בעיקר למען ההישרדות שלהם וכדי להגשים את הפוטנציאל הטמון בהם ולהפוך לגדולים ככל האפשר. הגשמת הפוטנציאל והצמיחה אפשרית רק דרך תהליך הלמידה. במונח זה כל ההחלטות לפעולה המתקבלות על ידי היצור החי נובעות מתהליך הלמידה. אך הבעיה היא כי רוב הארגונים סובלים ממוגבלויות למידה ולא מסוגלים להתפתח ולהשתנות במקביל לשינויים בעולם הדינאמי סביבם. ההתייחסות לחברה כיישות חיה היא צעד ראשון לקראת הגדלת תוחלת החיים של החברה.

איך ארגון יכול להתקיים לאורך זמן?

כיום האתגר הגדול ביותר הניצב בפני ארגונים, יכולתם לשרוד, לשגשג, לצמוח לאורך זמן. האתגר אינו רק אתגר כלכלי לבעלי המניות, אלא בעל השלכות נרחבות הרבה יותר בתחום החברתי-פוליטי-תרבותי. פענוח הסוד המבטיח כי ארגונים יצליחו להתקיים לאורך זמן הוא אתגר מן המעלה הראשונה והוא עומד לנגד עינינו בעבודתנו השוטפת עם ארגונים כיועצים לניהול.

"COMPLEXITY THEORY", תיאורית המורכבות, מציעה מספר תובנות המסייעות בחשיבה על הסוגיה. אם אכן אנו מתייחסים לארגונים כאל אורגניזם חיים, הרי שלארגון שהוא מבנה חברתי-עסקי ונוצר על ידי בני אדם, כדאי ללמוד מאורגניזמים אמיתיים שחיים ומתפתחים בטבע. האורגניזמים השורדים בטבע הם אלו שחיים בהרמוניה ומתוך התאמה לסביבתם הטבעית. אם כך, איזה ארגון ישרוד במערכת העסקית? ארגון יצליח אם הוא חי בהרמוניה עם הסביבה הפיזית-כלכלית-חברתית שבה הוא מתפקד.

על רקע תפיסות אלה החלה לצמוח בעולם מודעות לנושא ה - Profit People, Planet - (TBL) Triple Bottom Line - השורה התחתונה המשולשת המציעה לארגון הרוצה לשרוד לאורך זמן להיות מחוייב לשלושת הפרמטרים: חברתיים, עסקיים, וסביבתיים בו זמנית ובעקבות כך לשגשג בעצמו וגם לתרום לקיימות של סביבתו. פיתוח בר קיימה של ארגונים מספק מסגרת להגדרה מחודשת של המדיניות החברתית הסביבתית והכלכלית (TBL), במטרה לשפר את איכות החיים תוך סיפוק הצרכים הבסיסיים של חברי הקהילה. כל זאת תוך שמירה ופיתוח של המשאבים הטבעיים לרווחת הדורות הבאים.

תפיסת פיתוח בר קיימה וה - TBL, מיושמת כבר עתה בכמה מדינות באירופה שבהן חברות מחויבות לצרף לדוח הכספי שלהן דיווח אודות פעילותן בשלושת תחומי ה - TBL. יישום העקרונות החדשים משפיע באופן ישיר גם על "השורה התחתונה" בעולם העסקים. על פי מחקר שבוצע באוניברסיטת הרווארד, חברות "חברתיות" הראו שיעורי צמיחה הגבוהים פי 4 מחברות "רגילות". במחקר אחר, שווי השוק של 300 חברות גדולות שהביעו התחייבות ציבורית לשמירת קוד אתי, עלו פי 2 עד 3, לעומת חברות בעלות אופי דומה שלא הציגו התחייבות כזו. גם חברת NIKE יצאה ממשבר מפעלי היזע באמצעות אימוץ עקרונות TBL. החברה החליפה בין השאר את הגז המזהם בנעלי "נייק אייר" בחומר ידידותי יותר לסביבה.

חשיבות הלמידה הארגונית

9.1.4.4

ב-1999 החלה לפעול בארה"ב "קהילה לומדת" של חברות וארגונים המחויבים ליצירת הידע הדרוש לבניית מבנה כלכלי-חברתי המושתת על עקרונות ה - TBL. בין חברי ה - Sol - Sustainability Consortium (Society for Organizational Learning), אנשי אקדמיה ונציגי חברות מובילות ובעלות חזון בתעשייה, כגון: BP, Shell, Ford, Nike, Harly Davidson, Coca Cola ואחרים.

חברי הקהילה מאמינים כי בשוק ההיפר תחרותי של ימינו, האפשרות היחידה לפתח יתרון יחסי טמונה בשימוש באסטרטגיות פיתוח בר קיימה באמצעות למידה ארגונית וחשיבה מערכתית (System Thinking).

המודל הייחודי שפיתחו ממקסם את הדיסציפלינה של חשיבה מערכתית ולמידה ארגונית ביחד עם מסגרות קונספטואליות ל - Sustainability. כל זאת על מנת לחקור ולחשוף את הקשיים סביב האתגר להרוויח, אך גם לתרום למערכות החברתיות והקהילות

שאתם אנו עושים עסקים וגם לשמור על הסביבה הפיזית שבה פועל הארגון.

המטרה המוצהרת של חברי הפורום היא להגדיל ולטפח את הרצון והיכולת בתוך ארגונים לבנות ידע על מנת להשיג קיימות - Sustainability בתחום הכלכלי, אקולוגי והחברתי. לכן ללמידה הארגונית חשיבות ראשונה במעלה. ההנחה המובלעת היא כי היכולת ליישם את העקרונות מותנית בלמידה מתמדת, שהיא עצמה נובעת מהרצון לחיסכון בזמן. זמן שיידרש לארגון כדי "להמציא מחדש את הגלגל".

חברי הקונסורציום סבורים כי עקרונות ה - Sustainability משפיעים ותורמים לא פחות ליוזמה, ליעילות ולצמיחה הכלכלית בחברות אותם מייצגים. ולכן בין הפגישות השוטפות של הפורום, חברי הפורום משתפים פעולה כרשת היוזמת פרויקטים, לדוגמה שימוש חסכוני בחומרים, אנרגיה נקייה ועוד.

גם חברי הפורום האירופי, שהוקם ב - 2003 אימץ את המודל האמריקאי המדגיש את חשיבות הלמידה הארגונית להצלחת יישום ה - Sustainability. בין החברים המייסדים של הפורום: Unliever הולנד, Schlumberger צרפת, BP אנגליה, חוקרים מובילים מאוניברסיטאות באירופה ונציגה ישראלית - חברת ד"ר עדנה פשר ושות'.

חברי הפורום רואים בעצמם קהילה לומדת, של חברות וארגונים המחויבים ליצירת הידע הדרוש, לצמיחה ארגונית המושתתת על עקרונות של מחויבות לשורה התחתונה המשולשת: רווח, חברה, סביבה ויצירת עולם טוב יותר לילדינו, כדי שיוכלו לחיות בו. הלמידה המשותפת מאפשרת אפליקציה מעשית של עקרונות למידה ארגוניים ומעבר למודל עסקי חדש, מיסוד ערכים חדשים ונורמות, שינוי המנהיגות וסגנון העבודה ופיתוח יכולת חדשה ליזמות וליצירתיות.

הפורום הישראלי לפיתוח בר קיימה

בהשראת הקבוצה האירופית נוסדה גם הקבוצה הישראלית. חברת ד"ר עדנה פשר ושות' בשיתוף עם הסניף הישראלי של ארגון Sol (Society for Organizational Learning) הקימו את "הפורום הישראלי לפיתוח בר קיימה". מתכונת הפעילות הנוכחית של הפורום כוללת מפגשים על בסיס קבוע, שבו החברים משתפים זה את זה בניסיונם המקצועי, ברעיונות, ובשיטות עבודה, ובעתיד יעסקו גם בניהול פרויקטים משותפים המעודדים פיתוח בר קיימה.

מספר הנחות יסוד מנחות את פעילות הפורום :

1. המחויבות לאיכות הסביבה נובעת גם מדאגה לקהילה ומאחריות לדורות הבאים. מחובתנו לדאוג שיהיה להם אוויר לנשום ומים לשתות.
2. ה - Sustainability הינו תחום חדשני אשר ישיג יתרון תחרותי לראשונים שיאמצו אותו.
3. לא תתבצע הבחנה בין המונחים Sustainability ופיתוח בר קיימה. הכוונה היא להתחדשות ארגונית תוך מחויבות לצמיחה הרמונית בסביבה שבה הארגון פועל בשלושת ההיבטים: הכלכלי, הקהילתי והאקולוגי. מחויבות לשלושתם תסייע לארגונים לשמור על חוסנם לאורך זמן.
4. אימוץ הטיפול בנושא יהיה מקור לפתרונות אינטגרטיביים ויצירתיים לעסקים, לקהילה ולסביבה.

בהקמת הפורום אנו רואים צעד משמעותי בהצמחת הקהילה הראשונה בישראל המורכבת מנציגים מהעולם העסקי, החברתי, האקדמי והציבורי הלומדת במשותף את נושא פיתוח בר קיימה (Sustainability) ומוצאת דרכים להטמעתו בארגונים, בקהילה ובחברה בכללותה, וזאת במטרה ליצור מבנה כלכלי-חברתי בישראל המושתת על עקרונות ה-TBL.

פגישת ההתנעה הראשונה התקיימה בתחילת השנה בהשתתפות נציגים מחברות מובילות בסקטור העסקי, כגון: IBM ישראל, סנוול, סופרגו, דרך ארץ, כרמל מזרחי, וגם מנציבות הדורות הבאים בכנסת.

באחד המפגשים התארחו חברי הפורום בחברת דרך ארץ (CJV), ולמדו על סלילת כביש חוצה ישראל כדוגמה ליישום עקרונות פיתוח בר קיימה. באחר, התארחו חברי הפורום בקבוצת גרנית הכרמל וקיבלו סקירה על הטיפול בנושאי איכות הסביבה בחברות הבת סנוול וטמבור אקולוגיה, בשפכים תעשייתיים ובניית תחנות דלק מתוך מחויבות לאיכות הסביבה. כמו כן, התארח הפורום בהתאחדות התעשיינים שבה פעילות ענפה בנושא.

מפגש נוסף נערך במשרד BDO זיו האפט שמפתח בארץ דיווח חברתי ככלי עסקי. הפורום אף יצר שיתוף פעולה עם מ.ע.ל.ה., המשרד הממשלתי לאיכות הסביבה ועם התאחדות התעשיינים לקידום משותף של הנושאים. במפגש האחרון, שנערך בשיתוף "פורום העסקים של מ.ע.ל.ה. לאחריות חברתית" אירחו חברי הפורום את ג'ו לאור הנמנה עם מקימי ה-Sol Sustainability Consortium בארה"ב, בהרצאתו, שהועברה בוידאו קונפרנס, הוא הציג מה המשמעות המעשית של Sustainability לארגון, איך אפשר למזג עקרונות למידה ארגונית בעבודה היומיומית באופן שיהיה תואם ל-Sustainability Practices וכיצד ניתן לאזן בין רווח כלכלי ואחריות חברתית ואקולוגית.

עד כה פעילות הפורום זכתה לתגובות נלהבות, ואף הפורומים האמריקאיים והאירופאים לפיתוח בר קיימה, מביעים עניין רב בשיתוף פעולה עם הפורום הישראלי, מה שיאפשר ללמוד על הפעילות המתבצעת בנושא זה בחו"ל ולהישאר בחזית הידע.

למידה ארגונית ו - CO-EVOLUTION

9.1.4.6

מספר הנחות יסוד עומדות בבסיס חשיבות הלמידה הארגונית כמפתחת ומשמרת את כוחו של הארגון:

- דחף ללמוד - כל היצורים החיים נולדים עם דחף ויכולת ללמוד.
- למידה היא אקט חברתי - אנשים לומדים טוב יותר עם אחרים ושיתופם בקבוצות לימוד חיונית לאושר ולשביעות ממקום עבודתם.
- קהילות לומדות - יכולות הלמידה של ארגון תלויות ביכולות של פיתוח קהילות לומדות בקרבו.
- שיתוף עם הטבע - חיוני לאבולוציה של ארגונים לחיות בהרמוניה עם הטבע ועם הסובב אותם.
- פיתוח יכולות לימוד - ארגונים חייבים לפתח יכולות אינדיבידואליות וקולקטיביות להבין את המורכבות של נושאים, לעודד יכולות למידה.
- שיתוף פעולה חוצה ארגונים - קהילות לומדות מחברות וארגונים מורכבים.

הלמידה המשותפת עוזרת ליצור חזון חדש, לשתף בו אחרים, ולבדוק את הפערים בין המציאות והחזון. היא מאפשרת לאנשים לצאת למסע משותף וליצור עתיד חדש בו הלימוד הוא לא בעלות על ידע "ישן", אלא פיתוח של יכולת ליצור משהו חדש לגמרי. כמו כן, הלמידה המשותפת יוצרת מודלים של חשיבה חדשים ולמידה משותפת של שיחה, יצירת קשרים אינטר-דיסציפלינאריים, יצירת מחויבות של העובדים לערכי ה - Sustainability ומעבר מחשיבה ליניארית לחשיבה מערכתית, וכפי שעולה מהטבלה להלן:

| ערכי Sustainability | ערכים ישנים |
|-------------------------|-------------------------|
| חשיבה מערכתית | חשיבה ליניארית |
| שיתוף פעולה כדי להצליח | תחרותיות להצלחה |
| הבנה של כל התמונה עם כל | תכנון של צעד אחר צעד |
| ההקשרים | נושאים נפרדים |
| התפתחות בסביבה משתנה | שליטה |
| עבודה במערכת מורכבת | הפשטה |
| שוויון וצדק | מקסימום רווח |
| צמיחה חכמה | ניתוח רציונלי |
| הבנה סוציו-טכנולוגית | הבנה טכנית ושיפור כמותי |
| שיפור איכותי | |

סיכום ומבט לעתיד

9.1.4.7

כדי שארגון ידע האם הוא באמת Sustainability עליו לשאול את עצמו: האם הוא משתמש במשאבים, כגון שמן, מינרלים, מים, דגים, שמזיקים לרזרבות של כדור הארץ או פוגעים בהן או פוגעים ביכולת של הטבע? האם הוא מתעלם מתנאים קשים של העובדים בארצות השונות? האם הוא מייצר מוצרים, כמו קורבנט דיקוסיט שמזיקים לאוזון? האם הארגון תורם לחלוקה הגונה של רווחים שמשרתת את העשיר אבל תורמת גם לזכויות של העניי? אף ארגון לא יכול לענות

בחיוב על כל השאלות, אבל חשוב לעשות את המהפך לכיוון עקרונות הפיתוח בר קיימה. המעבר המנטאלי מצריך התבוננות חדשה על הארגון וחשיבה איך ניתן ליישם את העקרונות החדשים. האתגר של מעבר ליישום העקרונות משפיע על העובדים, על מקום העבודה ומוביל לשינויים דרמטיים שיש להם השלכות חיוביות כמעט מיידית. מעבר כזה אינו יכול להתבצע ללא למידה ארגונית מתמדת והתחדשות.

9.1.5 מובילות חברתית

הדרך ממתן בסתר ועד לאחריות חברתית כוללת

שרי אריסון*

9.1.5.1 רקע

פעילות הנתינה החברתית של משפחת אריסון הינה בת עשרות בשנים. ראשיתה מתן בסתר ועם הזמן, התווספו לפעילויות מתן בסתר גם פעילות גלויה של נתינה חברתית, פרויקטים חברתיים רחבי היקף, הקמת אירגונים שיובילו שינוי חברתי ועד להשקעות אתיות¹.

עד שנת 1986 הנתינה היתה רבה, אך לא ממוסדת. נקודת הציון הראשונה החלה בשנת 1986, בה קיבלתי לידי את ניהול הקרן המשפחתית (על שם אבי - תד אריסון) ואת קרן קרניבל קרוז.

קרן קרניבל קרוז מארה"ב תרמה ותורמת כספים רבים ונותנת חסות לפעילות בקהילה בארה"ב לרבות לתזמורת עולמית לנגנים צעירים (New World Symphony), הקמת NAFA למלגות בתחום האומנות, הקמת מוזיאון לילדים במיאמי - ארה"ב (מקום מושבנו דאז) ועוד ועוד. הקרן המשפחתית על שם תד אריסון תרמה ותורמת אף היא כספים רבים, ליהדות העולם ולישראל שעליהם ארחיב בהמשך, לרבות ל- University of Miami - Middle Eastern Studies Institute and Jewish Federation of Miami.

* בעלים ויו"ר אריסון אחזקות בע"מ המחזיקה, בין היתר, בבנק הפועלים ובשיכון ובינוי. פילנתרופית ופעילה חברתית. בין תפקידיה הציבוריים נמנים: יו"ר ומנהלת הקרן המשפחתית על שם תד אריסון - קרן אריסון, יוזמת ומקימת עמותת "מתן - הדרך שלך לתת", יו"ר "מהות החיים".

¹ הרחבה על השקעות אתיות ניתן למצוא בתת פרק 1.6 ו-9.6.2.

ב-1991, כשעברתי לישראל, בוצעה הפרדה בין הקרנות. הקרן של קרניבל קרוז הופרדה בניהול מקרן אריסון, וקיבלתי לידי את ניהולה של הקרן המשפחתית על שם תד אריסון, אשר התמקדה במדינת ישראל.

במשך שנתיים סיירתי בישראל לשם בחינת הצרכים ולימוד השוק.

הגעתי לתובנה שבמקום לפזר כסף יש לרכז ולהביא בכך שינוי חברתי. כך התחלנו בפרויקטים גדולים² הנמשכים עד היום, ביניהם:

1. הקמת מכון לחקר המוח במכון ויצמן.
2. הקמת מגדל אישפוז, מרכז טראומה, טיפול נמרץ, מרכז לסרטן ומגורים לאחיות בבית החולים איכילוב.
3. הקמת בית-ספר לאומנויות בתל אביב - קמפוס על שם אריסון.
4. הקמת בית-ספר למנהל עסקים במרכז הבינתחומי בהרצליה.

ועוד ועוד.

במסגרת זו אנסה לתאר בקצרה את התהליך שעברנו ממתן בסתר לפעילות על בסיס של אחריות חברתית כוללת ואף להשקעות אתיות.

אציין שהנני מאמינה שפעילויות רבות אינן צריכות להסתמך על תורם אחד.

נכון, בשלב ראשון פעילות מסוימת, על מנת להקימה, לפתחה ו"להעמידה על הרגליים" בצורה נאותה צריך את היזם התורם. אולם,

² הרכב מפורט ינתן בתת פרק 9.1.5.9.

בשלב הבגרות של הפעילות, ייטיב אם יכנסו גורמים ו/או אנשים נוספים.

וכך אכן אני פועלת בפעילויות המגוונות. כדוגמא ניתן לתת את מתן, שעליה ארחיב בהמשך, שלאחר הקמתה, פיתוחה ומיצובה בישראל כאחת העמותות המובילות בתחום אחריות חברתית ונתינה לקהילה, פניתי לפעילויות נוספות ונתתי מקום לאחרים להיכנס במקומי ואכן מתן ממשיכה לפעול בצורה יפה ומבטיחה.

9.1.5.2 הקרן המשפחתית על שם תד אריסון - קרן יהודית עולמית - משליחות וחזון ועד למציאות ופעילות בשטח

1. השליחות שלנו

להוביל טרנספורמציה בעולם היהודי ובכך להציב דוגמא לאנושות.

2. המשימה שלנו

להשקיע בשיפור איכות החיים ובטרנספורמציה של פני הסביבה החברתית.

3. החזון שלנו

לקחת אחריות, במתן דוגמא, ליצירת סביבה אנושית טובה יותר המבוססת על ערכי יסוד אנושיים.

4. ערכי היסוד שלנו

אנו מבססים את תרומתנו על שלושה ערכים יהודיים עיקריים:

א. צדקה: נדיבות, תרומה ואחריות.

ב. תיקון עולם: יצירת טרנספורמציה בעולם.

ג. חסד: הושטת יד אוהבת.

5. העיצוב האסטרטגי שלנו

להיות קשובים לכל אחד ולתת מענה על ידי הצעת פתרונות למגוון רחב של צרכים בקהילה.

לתמוך בפיתוח תשתיות ציבוריות המובילות ליצירת תכניות בתחומי הבריאות, החינוך, התרבות והאמנות, אשר מחויבות לרמה גבוהה של מצויינות.

ליצור, לעודד ולטפח תכניות, שהפעלתן תיתן השראה לפעולות של נדיבות וסובלנות.

לבנות ולקדם תרבות של נתינה ומעורבות חברתית.

להגיב וליזום: לסייע במתן תרומות לפיתוח קהילות ברחבי העולם, ליזום תכניות חדשניות ושותפויות שניתן ליישם בארץ וכך לאמץ ולקדם דגמים חברתיים מצליחים בישראל ובעולם.

6. וכיצד אנו הופכים את החזון למציאות?

השליחות והחזון שלנו הינם לעשות שינוי, שינוי חברתי.

על מנת לעשות שינוי חברתי היה צורך בקביעת סטנדרטים גבוהים. אמנם מקובל לאמר "לתת חכות ולא דגים" אולם אני משנה במעט את המשפט ואומרת - "לתת דגים ובמקביל לתת חכות": לספק את הצרכים הבסיסיים ובמקביל ליצור שינוי חברתי באמצעות "כלי עבודה" (החכות) שהנני מספקת לאירגונים ו/או ליחידים.

כך פעלנו לאור השליחות והחזון שלנו בתחומים רבים כדוגמת הקמת "מתן - הדרך שלך לתת", "מהות החיים", הקרת המשפחתית על שם תד אריסון בישראל ועוד, שאודות חלקם אפרט בהמשך.

בית החולים איכילוב הוא בעיני דוגמא טובה למתן חכות. כשנוכחתי בביקורי בבית החולים בתנאים בהם החולים מצויים, לרבות במסדרונות בית החולים, החלטתי להיות מעורבת אישית בפרויקט. יחד עם פרופ' ברבש הקמנו ובחרנו כל פינה בבית החולים, מפרטי האביזרים והריצוף, דרך העיצוב ועד לתנאים להם יזכו החולים והצוות המטפל. זאת, על מנת להביא לשינוי, לקבוע סטנדרט מסוים ולתת לאנשים איכות בסביבה בה הם פועלים.

אני מאמינה שאם נותנים איכות, היחס חוזר בהתאם, ושככל שנקבעת וניתנת איכות גבוהה יותר, כך היחס המוחזר טוב יותר. אכן ניתן לראות שהדבר השפיע, סיפק שקט בבית החולים, האנשים רגועים יותר והכל משתנה.

אחרי מספר שנים העליתי את הרעיון להקים ועדה בקרן אריסון (עד אותו זמן, היינו אבי ואנוכי הי"ועדה"). על מנת ליצור שיתוף ולתת לעובדי קרן אריסון, העוסקים במלאכה יומיומית נפלאה זו, להרגיש כחלק מתהליך קבלת ההחלטות. הוחלט על הקמת ועדה שחבריה בעלי השקפות עולם מגוונות. הועדה מורכבת כיום מהעובדים של קרן אריסון בלבד. הועדה מחליטה על ההשקעות החברתיות בהיקף של עד \$100,000 לתרומה אחת ועל המקומות אליהם יופנו התרומות. אני מקבלת את החלטת הרוב בוועדה, שלעיתים מנוגדת לדעתי שלי. יצויין כי תרומות של מיליון דולר ומעלה אינם נכללים במסגרת ועדה זו.

הועדה מספקת את התרומות לסיוע במקרי מצוקה מגוונים, כגון: - נכויות, סיוע לילדים ונוער, תמיכה באמנות ותרבות, תרומות בתחומי החינוך והבריאות ברחבי הארץ. כך לדוגמא, באחת משיבות הועדה הוחלט על חלוקת כספים בסכומים של כ-\$15,000 לכל אחד מ-70 אירגונים שונים, שאנו מאמינים כי הם מסייעים ליצור שינוי חברתי בתחומים שונים.

7. קצת מספרים - היקפי התרומות והפעילות החברתית העניפה של הקרן המשפחתית על שם תד אריסון (ישראל) בע"מ

להלן נפרט את סה"כ התרומות בחדך לפי נושאים:

| תרומות גדולות - הקרן המשפחתית על-שם תד אריסון (ישראל) בע"מ | |
|--|------------------|
| שם הארגון | סכום התרומה ב-\$ |
| המרכז הרפואי ע"ש סוראסקי בי"ח איכילוב (מגדל אישפוז, מרכז טראומה, מרכז סרטן, טיפול נמרץ, מגורי אחיות) | \$30,615,425 |
| מרכז רפואי ע"ש חיים שיבא תל השומר | \$1,500,000 |
| מכון ויצמן למדע | \$10,000,000 |
| מרכז אריאל למחקר טכניון | \$5,000,000 |
| ביה"ס אריסון למנהל עסקים המרכז הבינתחומי | \$3,000,000 |
| מכללת יהודה ושומרון | \$4,500,000 |
| המרכז הבינלאומי לקידום כושר הלמידה | \$1,200,000 |
| מוזיאון לעלייה הראשונה זכרון יעקב | \$1,000,000 |
| ביה"ס לאמנויות, תל אביב | \$4,000,000 |
| | \$6,000,000 |

| תרומות גדולות - הקרן המשפחתית על-שם תד אריסון (ישראל) בע"מ | |
|--|---|
| שם התרומה ב-\$ | שם הארגון |
| \$3,000,000 | קונסרבטוריון למוסיקה |
| \$900,000 | יד לשריון בלטרון |
| \$333,375 | המרכז לרכיבה טיפולית |
| \$250,000 | בית ראובן |
| \$200,000 | קרן ירושלים |
| \$100,000 | המועצה לארץ ישראל יפה |
| \$1,244,800 | מכון הרטמן לשלום |
| \$238,000 | מגן דוד אדום |
| \$544,600 | תגלית |
| \$500,000 | קולנוע לעם |
| \$100,000 | פרוייקט הדולפינים בת"א |
| \$150,000 | סרט דוקומנטרי - "סיפורה של הבריגדה היהודית" |
| \$270,000 | סרט דוקומנטרי - "האם ירושלים בוערת" |
| \$140,000 | מועדון אתיפים בראש העין |
| \$100,000 | אריאל - פרוייקט עיר חכמה |
| \$185,000 | רוח טובה |
| \$200,000 | קו לחיים |
| \$100,000 | על"ה - רשת מעונות ומפעלי שיקום בישראל |
| | יוזמה והקמה |
| \$8,064,000 | מהות החיים |
| \$8,250,000 | מתן - הדרך שלך לתת |
| | התחייבויות חדשות - מחכים להסכמים |
| \$11,000,000 | המרכז הרפואי ע"ש סוראסקי - בי"ח איכילוב |
| \$1,000,000 | נהר הירדן |
| \$7,500,000 | בית השירה - מקהלת מורן |
| \$3,500,000 | ערוץ המודעות |
| \$5,000,000 | רבין |
| \$119,685,200 | סה"כ |
| תרומות עד \$100,000 - הקרן המשפחתית ע"ש תד אריסון | |
| \$550,000 | תרומות לארגונים - 1993 |
| \$223,250 | תרומות לארגונים - 1994 |
| \$345,450 | תרומות לארגונים - 1995 |
| \$709,288 | תרומות לארגונים - 1996 |
| \$560,208 | תרומות לארגונים - 1997 |
| \$1,513,750 | תרומות לארגונים - 1998 |
| \$1,500,000 | תרומות לארגונים - 1999 |
| \$1,374,100 | תרומות לארגונים - 2000 |
| \$1,890,905 | תרומות לארגונים - 2001 |
| \$826,150 | תרומות לארגונים - 2002 |
| \$737,380 | תרומות לארגונים - 2003 |
| \$1,474,231 | תרומות לארגונים - 2005 |
| \$11,704,712 | סה"כ תרומות לארגונים בישראל |
| \$131,389,912.00 | סה"כ תרומות בישראל |

וקצת פירוט למספרים - אציין לדוגמא את השנים 2003 ו-2005 כיצד התחלקו התרומות, כדלקמן:

שנת 2003

| תחום | סכום | שם הארגון המקבל |
|------------------|-----------|--|
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 2,970 | אנוש, העמותה הישראלית לבריאות הנפש |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 3,000 | העמותה למען הקשיש, פ"ת |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 5,000 | קו חירום לנפגעות מינית, חיפה |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 10,000 | זק"א |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 3,000 | תאיר - מרכז סיוע לנפגעות ונפגעי תקיפה והטרדה מינית, רחובות |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 11,660 | גיל-עד, תל-השומר |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 2,000 | קרן קליטה, י-ם |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 10,000 | מרכז הסיוע לנפגעות ונפגעי תקינה מינית, ת"א |
| נכויות | \$ 8,000 | ניצן |
| נכויות | \$ 9,700 | ההתאחדות הישראלית לספורט נכים |
| נכויות | \$ 6,700 | י.ת.ד. ילדי תסמונת דאון |
| נכויות | \$ 5,000 | אק"ם ישראל |
| נכויות | \$ 20,000 | המרכז הירושלמי לרכיבה טיפולית |
| נכויות | \$ 10,590 | צעד קדימה |
| נכויות | \$ 12,000 | ציימס ישראל |
| נכויות | \$ 11,000 | אלין, בית נועם |
| נכויות | \$ 16,500 | מרכז ספורט הרכיבה ברמת גן |
| נכויות | \$ 17,400 | בי"ס צבר, דימונה |
| נכויות | \$ 10,000 | אינטרה, כפר הדסה נעורים |
| נכויות | \$ 8,000 | המכון הלאומי לשיקום נפגעי ראש, ת"א |
| נכויות | \$ 6,500 | בית הרצוג, י-ם |
| נכויות | \$ 9,500 | שק"ל - שרותים קהילתיים למוגבלים |
| נכויות | \$ 10,600 | אילן - חיפה |
| חינוך | \$ 5,400 | בית חב"ד אופקים |
| חינוך | \$ 5,000 | גם אני אהיה סטודנט |
| חינוך | \$ 2,000 | בי"ס אשל אברהם - ב"ש |
| חינוך | \$ 3,100 | הקונסרבטוריון למוסיקה "הסדנה" |
| חינוך | \$ 10,000 | עמותת מהפך |
| חינוך | \$ 12,500 | בי"ס כרמל זבולון |
| חינוך | \$ 5,000 | טכנודע |
| חינוך | \$ 13,000 | המכללה לחינוך ע"ש דוד ילין |
| חינוך | \$ 2,600 | מכון ברנקו וייס |
| חינוך | \$ 8,000 | רקדמיית קי, באר שבע |
| חינוך | \$ 4,500 | מכללת אורט בראודה, כרמיאל |
| חינוך | \$ 3,000 | קרן אשקלון |
| חינוך | \$ 10,000 | נוה רוחמה, תיכון ניסויי תורני, י-ם |

שנת 2003 (המשך)

| תחום | סכום | שם הארגון המקבל |
|-------------|-------------------|---|
| חינוך | \$ 5,000 | חטיבה חינוכית לחברה ויצירה ע"ש משה שרת, מגדל העמק |
| חינוך | \$ 7,000 | העמותה ליזמות חינוכית וחברתיות בנגב |
| חינוך | \$ 6,000 | בי"ס הממלכתי יהודה הלוי, נתניה |
| חינוך | \$ 6,350 | איסוף הקרן הבינלאומית לחינוך, פרוייקט הלב |
| חינוך | \$ 5,000 | מכון אקדמי טכנולוגי - חולון |
| חינוך | \$ 10,000 | המכללה החרדית, ירושלים |
| חינוך | \$ 6,250 | בי"ס שש שנתו עין גדי |
| בריאות | \$ 4,000 | עמותת ספקטר למען מרכז בריאות העולים |
| בריאות | \$ 36,400 | המרכז הרפואי ע"ש א. וולפסון |
| בריאות | \$ 27,600 | עמותת שמחת הלב |
| בריאות | \$ 10,000 | בי"ח סורוקה |
| בריאות | \$ 16,500 | בית רפואה מעיני הישועה, בני ברק |
| בריאות | \$ 33,000 | בי"ח הלל יפה |
| בריאות | \$ 20,000 | העמותה למאבק במחלת ה-A.T |
| בריאות | \$ 6,400 | האגודה לסוכרת נעורים בישראל, ת"א |
| בריאות | \$ 2,100 | בי"ח איתנים |
| ילדים ונוער | \$ 12,400 | מרכז תרבות מצפה רמון |
| ילדים ונוער | \$ 47,500 | וראיטי ישראל |
| ילדים ונוער | \$ 2,800 | מרכז קהילתי שפירא |
| ילדים ונוער | \$ 8,000 | מרכז הפעוט, כרמיאל |
| ילדים ונוער | \$ 3,000 | מתנ"ס קרית משה, רחובות |
| ילדים ונוער | \$ 10,400 | מוסד בני ברית |
| ילדים ונוער | \$ 8,400 | כפר הנוער הציוני נוה הדסה, נתניה |
| ילדים ונוער | \$ 7,500 | ילדי השלום, ת"א |
| ילדים ונוער | \$ 7,000 | אור שלום, מבשרת ציון |
| ילדים ונוער | \$ 5,000 | יוצו, ת"א |
| ילדים ונוער | \$ 13,000 | המועצה לילד החוסה, נוה חנה, קרית גת |
| ילדים ונוער | \$ 5,000 | המועצה לילד החוסה, כפר הילדים, חורפש |
| ילדים ונוער | \$ 3,000 | המועצה לילד החוסה, כפר הילדים, עפולה |
| ילדים ונוער | \$ 8,000 | המועצה לילד החוסה, פנימיית נוה יהודה, נס ציונה |
| ילדים ונוער | \$ 11,000 | המועצה לילד החוסה, פנימיית נרדים, ערד |
| ילדים ונוער | \$ 5,000 | המועצה לילד החוסה, פנימיית אשלים, באר שבע |
| ילדים ונוער | \$ 6,000 | המועצה לילד החוסה, פנימיית בית אפל, גן יבנה |
| ילדים ונוער | \$ 7,000 | רחשי לב, אשדוד |
| תרבות | \$ 10,300 | תיאטרון הקרון |
| תרבות | \$ 38,000 | מקהלת מורן |
| תרבות | \$ 4,260 | "עמותת" עידוד לקליטת אמן עולה" |
| תרבות | \$ 20,000 | האקדמיה למוסיקה ולמחול ב-ם |
| | \$ 737,380 | סה"כ |

שנת 2005

| תחום | סכום | שם הארגון המקבל |
|------------------|------------|--|
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 22,000 | קרימינין |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 20,000 | הרשות לשיקום האסיר |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 11,500 | ש.ל.ה |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 28,000 | עמותת קמה |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 25,000 | הקרן לפיתוח חדרה |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 22,400 | אנוש |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 15,236 | מרכז סיוע לנפגעות ונפגעי תקיפה מינית - השרון |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 9,390 | האגודה הישראלית לתכנון המשפחה |
| אוכלוסייה במצוקה | \$ 4,400 | חבר אל ארבע |
| נכיות | \$ 18,975 | מכון בית דוד המרכז לחרש-עיוור |
| נכיות | \$ 69,000 | אחזה - איגוד נכי חיפה והצפון |
| נכיות | \$ 14,550 | האגודה למען העיוור הרצליה והשרון ע"ש מ. מוזס |
| נכיות | \$ 12,030 | המכון לקידום החרש בישראל |
| נכיות | \$ 10,000 | צ"ימס |
| נכיות | \$ 10,000 | בית איזי שפירא |
| נכיות | \$ 14,000 | לטם - לימודי טבע משולבים |
| נכיות | \$ 5,734 | האגודה למען העיוור ולמניעת עיוורון - חיפה |
| נכיות | \$ 15,979 | מילבת |
| נכיות | \$ 19,000 | בי"ס בגרין |
| נכיות | \$ 18,366 | עמותת גוונים |
| נכיות | \$ 36,364 | בית חם לילדי SMA |
| נכיות | \$ 30,000 | הגן השיקומי |
| נכיות | \$ 50,000 | בית אייל - אורנה שמעוני |
| בריאות | \$ 4,500 | עינבר |
| בריאות | \$ 127,300 | בי"ח תל השומר (מח' שיקום) |
| בריאות | \$ 17,000 | העמותה למאבק במחלת A.T |
| בריאות | \$ 15,128 | בי"ח זיו צפת |
| בריאות | \$ 16,500 | בי"ח פוריה |
| בריאות | \$ 61,000 | בי"ח ברזילי |
| בריאות | \$ 27,000 | בי"ח קפלן |
| חינוך | \$ 27,500 | אורט |
| חינוך | \$ 19,102 | מכללת קיי |
| חינוך | \$ 7,000 | בי"ס רמז |
| חינוך | \$ 15,000 | בי"ס כרמל זבולון |
| חינוך | \$ 13,400 | תלמה ילן |
| חינוך | \$ 15,000 | מית"ר |
| חינוך | \$ 75,000 | המכללה לאיכות השלטון |

שנת 2005 (המשך)

| תחום | סכום | שם הארגון המקבל |
|--------------|--------------|--------------------------------------|
| חינוך | \$ 42,284 | תל"ים |
| ילדים ונוער | \$ 11,040 | כפר הנוער בן שמן |
| ילדים ונוער | \$ 12,229 | בית ראשון במולדת |
| ילדים ונוער | \$ 8,000 | זיו נעורים |
| ילדים ונוער | \$ 12,575 | הקרן לפיתוח נתניה |
| ילדים ונוער | \$ 48,000 | מפתן השרון |
| ילדים ונוער | \$ 20,461 | גרעין מורים - לוד |
| ילדים ונוער | \$ 19,000 | כפר ילדים ונוער "אהבה" |
| ילדים ונוער | \$ 35,000 | בית מוריה |
| ילדים ונוער | \$ 10,100 | חב"ד אילת |
| ילדים ונוער | \$ 10,150 | בית הילדים ע"ש אלעזרקי |
| ילדים ונוער | \$ 15,000 | פנימיית טוקראייר |
| ילדים ונוער | \$ 17,909 | כפר הנוער נירים |
| ילדים ונוער | \$ 17,000 | כפר הילדים נוה יהודה |
| ילדים ונוער | \$ 12,000 | הקרן הבינ"ל חינוך איסוף (פרויקט הלב) |
| ילדים ונוער | \$ 23,992 | קרן אשקלון |
| תרבות ואמנות | \$ 10,000 | מתנ"ס כפר יונה |
| תרבות ואמנות | \$ 20,137 | ס.ל.ה |
| תרבות ואמנות | \$ 10,000 | דוקאביב |
| תרבות ואמנות | \$ 25,000 | תיאטרון עדות |
| תרבות ואמנות | \$ 20,000 | עידוד לקליטת אומן עולה |
| תרבות ואמנות | \$ 20,000 | הקרן למצויינות בתרבות |
| תרבות ואמנות | \$ 12,000 | תזמורת הבמה הישראלית - יד חרף |
| תרבות ואמנות | \$ 50,000 | תרומה לועד האולימפי |
| מלגות | \$ 10,000 | מכללת עמק הירדן |
| מלגות | \$ 10,000 | מכללת סמינר הקיבוצים |
| מלגות | \$ 15,000 | האוניברסיטה הפתוחה |
| מלגות | \$ 10,000 | מכון אקדמי טכנולוגי חולון |
| מלגות | \$ 25,000 | ICRF |
| | \$ 1,474,231 | סה"כ |

הקמת "מתן - הדרך שלך לתת"³

"מתן - הדרך שלך לתת", הוקמה לפני כ-7 שנים, ב-1999, על רקע תקופה סוערת בישראל בהקשר לשאלה - מיהו יהודי. בנוסף, ברקע היה תהליך התבוללות שהלך והחריף ביהדות וכך פחות אנשים רצו לתרום למדינת ישראל והשקיעו יותר בקהילות היהודיות המקומיות, בין היתר, בתחומי החינוך ליהדות.

הרגשתי שישראל היא כמו תינוק שנולד וגדל, וחשתי שהגיע הזמן שישראל "תלך לבד" ותיקח על עצמה אחריות, אך צריך לעזור לה.

כשהתחלתי עם אירגון מתן היו התנגדויות רבות לנושא, לא היו דברים מסודרים וכפי שאומרים בישראל היה רק "חול וחול". היה חשוב לא לבוא מ"מקום של כוח" ולאמץ גישה של דיון עם כולם, מיו"ר הדירקטוריון דרך יו"ר הוועד וכלה בעובדים, עד שהרצון לנתינה בא מהם בצורה מובנית ומסודרת, המתחברת לליבת העסקים.

לחברות ולעובדים אמרתי והנני ממשיכה לאמר, שכל אחד רוצה להיות חלק ממהו טוב ולחוש שהוא עושה ותורם משהו, וכל אחד יכול לתרום ולעזור לקהילה בה הוא חי בין אם ע"י מתן שקל או שעה מזמנו - כל אחד על פי יכולתו ורצונותיו.

בחנתי את השוק והחלטתי לאמץ את מודל United Way, תוך התאמתו לישראל. החזון היה לחנך את שוק העסקים בישראל לנתינה בצורה מובנית ותהליכית.

על מנת למסד נתינה מתמשכת של ישראלים למען ישראלים, שתהיה מבוססת על מודעות לצרכים בקהילה, ועל אמון, שקיפות וביטחון שכספי התרומות מגיעים למי שזקוק לעזרה, פיתחנו במתן מודל

³ פירוט נוסף על פעילות מתן ניתן למצוא, בין היתר, בפרק 5.

לעשייה למען הקהילה. המודל מתמקד במקומות העבודה במגזר העסקי והציבורי, ורואה בעובדים שותפים מרכזיים להצלחת הפעילות. על פי תפיסה זו, מעורבות פעילה של העובדים בעשייה הקהילתית של החברה או הארגון היא הכרחית על מנת למקסם את התועלות עבור מקום העבודה, העובד והקהילה כולה.

כאשר מקום העבודה מהווה עוגן של הפעילות למען הקהילה, ניתן להביא את מסר המעורבות והנתינה למעגלים רחבים ביותר, להעצים את חוויית הנתינה ולהרחיבה מן הפרט אל הכלל, הדבר מאפשר גם ליצור פעילויות המאפשרות לאנשים רבים מאוד ליטול חלק במעורבות פעילה בתרומה, בהתנדבות ובכישורים מקצועיים, לפתח פעילויות לאורך זמן וליצור משאבים חדשים ונוספים עבור הקהילה.

רצף הנתינה מתחיל ב"קמפיין מתן" שמטרתו גיוס משאבים לצרכי הקהילה. הקמפיין מקיף את כל העובדים והמנהלים ומאפשר לכל אחד לתרום כמיטב יכולתו לנושא חברתי הקרוב לליבו. המשך הפעילות היא בפרוייקט ההתנדבותי, המגובש יחד עם ועבור החברה, ומאפשר לעובדים הרוצים בכך להיות מעורבים גם בפעילות למען קבוצות שונות בקהילה.

המיקוד במקומות העבודה מאפשר שילוב אנשים רבים במעגל ההתנדבות - גם כאלה שלא נטלו בו חלק בעבר. לשם כך פיתח מתן מודלים להתנדבות, המתאימים לאנשים עובדים ומאפשרים להם להעניק מעצמם ומכישוריהם הן במסגרת קבוצתית והן כיחידים. כמו הקמפיין, גם הפרוייקט החברתי מגובש בשותפות מלאה עם מקום העבודה תוך התאמת הפעילות לצרכים ולרצון של מקום העבודה והעובדים. ארגון מתן אחראי לאיתור השותפים החברתיים, לפיתוח תכניות הכשרה למתנדבים, לתיאום ציפיות בין הצדדים ולליווי הפעילות להבטחת המשכייתה והצלחתה.

הפעילות ההתנדבותית מקיפה סוגים רבים ושונים של פרויקטים, ומשתנה על פי רמת האינטנסיביות (גבוהה, בינונית ומעטה) שהיא דורשת מהמתנדבים. להלן כמה מהם: ימי התנדבות מרוכזים, המאפשרים לעובדים רבים להשתתף באופן חד פעמי בפעילות למען הקהילה; פעילות מתמשכת עם גורם בקהילה, הנערכת על בסיס קבוע ובה העובדים לוקחים חלק בתורנות; מספר פעילויות עם גורם אחד או יותר בקהילה לאורך השנה, בעיקר סביב אירועים וחגים, ועוד.

ארגון מתן משמש נאמן לאלפי תורמים ולעשרות חברות וארגונים המעוניינים שתרומתם תהיה בעלת משמעות ותגיע לאלה הזקוקים לה וזאת, בין היתר, באמצעות תהליך יעוד הכספים. זהו תהליך מקצועי ייחודי, המבטיח כי כספי התורמים והחברות מושקעים במקומות ראויים, הפועלים לחיזוק וקידום האוכלוסיות השונות ומעודדים את שילובם בקהילה. המענקים מיועדים לתכניות בתחומי החינוך, הבריאות והרווחה.

מתן הוא ארגון באמצעותו ניתן לסייע למגוון רחב של תחומים חברתיים, כגון: ילדים, נוער, קשישים, אנשים עם מוגבלויות, אנשים במצבי משבר ומצוקה, מניעת אלימות, מחלות קשות, קידום בריאות פיזית ונפשית וקידום סובלנות.

תהליך ייעוד הכספים מהווה שילוב של תהליך מקצועי לבדיקת העמותות והתוכניות, יחד עם קבלת החלטות על ידי נציגי התורמים ממקומות העבודה ומומחים חברתיים. הוא מושתת על הקפדה על מינהל תקין בעמותות ובחינת האפקטיביות של התוכניות המוצעות, ונעשה מתוך בחינה רחבה של צרכים חברתיים מגוונים ואיסוף מידע על הפיזור הגיאוגרפי והפערים בתחומים השונים. מתנדבים מבין התורמים ממקומות העבודה משתתפים בתהליך ההערכה והבקרה על השימוש במענקים.

כך לדוגמא, בשנת 2003 השקיע מתן ב - 84 פרויקטים בקהילה, מקריית שמונה ועד הנגב. בנוסף, סייע מתן לעשרות תכניות נוספות על פי בקשת התורמים.

כפועל יוצא של הידע הנרחב על הקהילה הקיים במתן, מסייע הארגון לחברות גם בייעוד תרומות החברה. ההחלטה למי לעזור וכיצד לפעול באופן מועיל בקהילה היא אחת מן הדילמות העיקריות העומדות בפני כל חברה התורמת לקהילה.

יודגש כי בפעילות מתן הכל עובר לקהילה - 100% מהכסף מגיע לקהילה ומתן אינה "גוזרת קופון" בדרך בגין ניהול, עלויות תקורה וכיוצ"ב. בפעילות מתן ישנו שילוב בין עובדים ומנהלים (שילוב שלא היה מובן מאליו בתחילת פעילות מתן וכיום הינו נחלת הכלל) וכן כל עובד ועובד באופן אישי יכול לבחור לאן הכסף מיועד. עוד יצויין כי בדרך בה פועלת מתן עולים הסטנדרטים לניהול העמותות וכך ניצול הכספים המועברים לעמותות הינו יעיל יותר.

פועלו של ארגון מתן ממצבו כאחד הגורמים המרכזיים לשינוי בדפוסי הפעילות למען הקהילה בישראל.

9.1.5.4 תרומה לא רק באמצעות אירגונים, אלא גם ישירות ליחידים באמצעות הקרן המשפחתית על שם תד אריסון - קרן אריסון

המטרה של מחלקת התרומות לפרטיים בקרן אריסון היא להוות גורם מסייע ומקדם, המאגד כוחות ואמצעים אשר תורמים בטווח הקצר והארוך לפרט ולמשפחה וזאת בהתאם לצרכיהם. למעשה, באמצעות פתיחת חלון הזדמנויות עוזרים לפרט ולמשפחה לסייע לעצמם וזאת על ידי מתן דגים ובמקביל חכות. כלומר, מעבר לדברים שנדרשים בפועל לקיום נאות (הדגים), המטרה והחזון הינם לעזור לנזקקים

לעצמם באמצעות בניית כלים ואמצעים מתאימים (החכות) שימשו את הפרט והמשפחה לאורך זמן.

מחלקת התרומות לפרטיים של קרן אריסון היא למיטב ידיעתנו הקרן היחידה בישראל (ואולי אף בעולם) שעוסקת בתרומות מסוג זה. בישראל, התרומות לפרטיים מתנהלות כ-4 שנים, ואין אף גוף מקביל לנו המבצע פעילות דומה. הנני מעמידה לקרן זו תקציב מכובד מאוד.

נדגיש כי איננו מעניקים סיוע כספי בכל מקרה ובכל דרך, ואנו מסייעים באמצעות ספקים ואיננו תורמים ישירות לאדם. כמו כן, איננו מחסלים חובות או פורעים משכנתאות: איננו נותנים כסף אלא סיוע חומרי. לדוגמא, אדם שאין לו מקרר או מכונת כביסה, הקרן רוכשת אותם עבורו ודואגת כי יועברו לביתו.

עד השנה האחרונה, תרמנו לפרטיים ציוד חשמלי, ריהוט ביתי, ביגוד, תרופות ושירותים רפואיים, ניתוחים בחו"ל, השכלה גבוהה בארץ ובעולם, קורסים מקצועיים, טיפולים נפשיים, אבחון מקצועי, השלמות מקצועיות, טיפולי שיניים, שיפוץ בתים, סיוע לנכים ברכישת ציוד, אביזרים ורכבים מיוחדים, קלנועיות, ניתוח שתלים המאפשר לחרשים לשמוע, סיוע באימוץ ילד - כמעט אין תחום שלא סייענו בו.

אנו מקפידים על כך שכל משפחה תחתום על הצהרת סודיות, על מנת שהעובדה שקיבלה תרומה לא תיחשף, על מנת לשמור על כבוד המשפחה המקבלת ועל הצביון של מתן בסתר - לתת כ"אדם מול אדם".

תהליך התרומה מובנה מאוד - אנו מקבלים פניה מאדם ולא ממחלקת רווחה או מגוף אחר. הפניה נבדקת על ידינו, אנו פותחים תיק ומבקשים שורה ארוכה של מסמכים ואישורים. עובדת סוציאלית מהקרן נוסעת לביקורי בית, בכל פינות הארץ מביאה את המלצותיה

וחוויותיה לועדת התרומות ולאחר מכן מתכנסת ועדת תרומות (אחת לשבועיים). בחלוף תקופת זמן סבירה מאישור התרומה. בועדה מועבר השירות או המוצר למשפחה - טיפולי שיניים, ניתוחים, ציוד וכו'. במקרים של טיפולים רפואיים, למשל, הקרן משלמת ישירות לספק השירות או למוסד הרפואי עצמו.

לאחרונה, שמה לה הקרן למטרה לקדם ולממן מתן הזדמנות נוספת וחדשה לאדם - "חלון הזדמנויות" במידה והאדם מעוניין בכך. מדובר בתכנית מובנית רב שנתית בשיתוף עם מחלקת הרווחה, השירות הפסיכולוגי וכמובן המשפחה/הפרט העושים את מלוא העבודה העצמית לשם מתן "הזדמנות שניה" למשפחות שמעוניינות בכך. לחלון ההזדמנויות אנו קוראים שיקום. הקרן עוסקת בשיקום משפחות יותר ויותר, וזו "החכה" שאנו מעניקים לאותם יחידים ומשפחות. אנו מלווים כל משפחה שמעוניינת בשיקום במשך תקופה של שנה עד שלוש שנים באמצעות צוות מקצועי, טיפול פסיכולוגי, אבחון, תעסוקה, תרומת מכשירי חשמל, השלמת השכלה, ליווי עסקי לפתיחת עסק, וטיפול בכל המשפחה. אנו עושים כל מה שנדרש על מנת להבטיח כי אותה משפחה לא תזדקק עוד לשירותי הרווחה ויצירת איכות חיים טובה יותר למשפחות. אנחנו מסייעים, מקדמים ומאגדים את כל הכוחות המקצועיים ובמידת הצורך מממנים את כל האמצעים המסייעים בשיקום המשפחות למען המטרות והיעדים שהצבנו לעצמנו קודם לתחילת העבודה למול המשפחה. אחת לשלושה חודשים אנו מבצעים לימוד מחודש ועדכון של הצרכים של כל משפחה. עשרות משפחות כבר שוקמו כך, וזו התמקדותה הנוכחית של הקרן. ניתן לאמר שהקרן מפנה יותר משאבים, זמן ונכונות לשקם משפחה לאורך זמן מאשר לתת תרומה חד פעמית וזאת כאמור ההזדמנות השניה שאנו פותחים בפני המשפחות.

כמות הפניות אל הקרן הינה נכבדה ביותר. הקרן היתה סגורה במשך שנה, ומשנתתחה מחדש באוגוסט 2004 ועד לאפריל 2005 בוצעו כ- 1,500 פניות, כמות המקבילה לכמות הפניות בשלוש שנות קיומה של הקרן לפני תחילת 2004. היקף הפניות מצביע על מודעות האנשים

לעבודת הקרן, ומחייב סינון של הפניות. לאור זאת, אנו מבצעים בדיקות כלכליות ואחרות של הפונים. במסגרת הבדיקה של כל בקשה אנו מבקשים מהמשפחות לקבל מהם צילומי חשבונות בנק ויתרות, דוחות רפואיים וכיוצ"ב על מנת לקבל תמונה מעמיקה, מקיפה ונכונה על המשפחה.

נציין כי עשרות משפחות נמצאות בתהליכי שיקום וכבר ניתן לראות הצלחות בהשמת תוכניות תעסוקה, לימוד, סיוע בפתחת עסק וכיוצ"ב.

היקף תקציב תרומות הקרן ליחידים בשנה הינו עד כ- 2 מליון דולר. התקציב הנכבד מאפשר לקרן לתרום באהבה ובאופן נרחב לשורה ארוכה של בקשות החל בניתוחים בחו"ל, דרך שיקום משפחות באופן הוליסטי וכלה בתרומה של פריט חשמלי כלשהו וכיוצ"ב. בכך אפשר לסייע למשפחות ולשקם אותן ולסייע בטיפול ארוך טווח.

מבצעים בולטים

המבצע הגדול ביותר של הקרן היה מימון הטסת גופתו של בחור ישראלי בן 22, שנפטר בארה"ב במהלך טיול עם חברים, לישראל לשם תרומת איבריו להשתלה. בעלות של למעלה מחמישים אלף דולר, הוטסה גופתו מארה"ב לישראל ואיבריו נתרמו לחולים: לב, עור, כליות, לבלב, קרניות.

הקרן תורמת מחשבים רבים המותאמים לעיוורים (עלות מחשב לעיוור היא כ- 80 אלף ש"ח) - מחשב בעל יכולת דיבור ומדפסת ברייל.

הטסת בחורה צעירה לניתוח ראש בשוויץ.

סיוע למשפחה שלא יכלה להביא ילד לעולם - הקרן מימנה עבורם הבאת ילדה מחו"ל. הם עברו את כל תהליכי אישור אימוץ כחוק של אימוץ בין-ארצי, והקרן שילמה לעמותה שדרכה בוצע האימוץ.

קורס כלכלת משפחה - משפחות שלא יודעות לכלכל את עצמן מבחינת הכנסות והוצאות, מסתייעות במתנדבים (רו"ח, עו"ד) שלמדו והוכשרו ומלמדים את המשפחות בביתן בהתנדבות.

"מהות החיים"

9.1.5.5

לפני כ-7-8 שנים חשבתי מהי השליחות שלי, ומה חלקי בעולם הזה. חשתי שיש לעשות דבר מה שיוביל לשינוי בעזרת האימפריה הכלכלית של המשפחה. דבר מה שיניב שינוי משמעותי בחיים שלנו.

הרגשתי שיש לי יעוד בחיים, והרהרתי באותו יעוד, במיוחד על רקע התובנה שהירושה מאבי צריכה להתנהל באופן שיביא לביצוע מעשים טובים בעולם הזה. אחרי התלבטויות רבות הבנתי שהשליחות שלי הינה לפעול למען שלום במובן הרחב שלו.

אז הגעתי למסקנה שכדי להגיע לשלום בעולם, על כל אחד להגיע לשלום עם עצמו ועם סביבתו. ואז נשאלה השאלה כיצד נביא למודעות זו.

לשם כך, הקמתי את "מהות החיים", שהינו אירגון ללא מטרות רווח אשר מהווה מסגרת לאנשים שיוכלו ליצור את השלום הפנימי, בינם לבין עצמם, בינם לבין משפחותיהם, חבריהם וסביבתם.

אני מאמינה, שלכל אחד הזכות לחיים מאושרים, שלווים ומאוזנים, והצעד הראשון למימוש הזכות הזאת, היא מודעות עצמית שתביא להבנה שלכל אחד מאיתנו יש אחריות על חייו ויכולת בחירה לנתב את חייו בדרך הנכונה לו ולסביבתו.

כל אחד יכול להתחיל את תהליך השינוי מתוך התבוננות והקשבה לעצמו ובכך נוכל להעצים ולאזן את חייו ולהשפיע במעגלים הולכים וגדלים עד לרמת הקהילה והמדינה. המסר של מהות החיים הוא "השלום מתחיל בתוכי".

תפיסת העולם שלי אומרת שכולנו נשמות ובני אנוש. נוכל ללמוד לקבל, לתת, לכבד, להקשיב, לפעול מתוך חמלה, אהבה ולב פתוח וכך נגיע לתקשורת חיובית.

מתוך השקפה זו, אנו מעבירים את ערכי הליבה של הארגון לציבור הרחב. מהות החיים מאפשרת את הדרך לשינוי בדרכים שונות ומתוך השקפות עולם פלורליסטיות, כשכל אחד בארץ ובעולם - יכול למצוא בהן מקום.

ערכת ההדרכה בנושא מהות החיים נפתחת במילים הבאות:

"במשך כל חיי חלמתי על עולם אחר - עולם טוב, שמח, צודק ושלו.

התחלתי את המסע האישי שלי ברגע שנולדתי, והיום אני מבינה שכדי להגיע לחזון שאני רואה בפני - שלום עולמי - אני חייבת להתחיל קודם כל עם עצמי, אחר-כך עם הקרובים אלי והלאה - לכל המעגלים הסובבים אותי.

את הכלים רכשתי בדרך ארוכה. עם הגשמת **מהות החיים**, החלום שלי הוא לאפשר לכל אחד לקבל את הכלים של מודעות עצמית ותקשורת בין-אישית המתאימים לו. תקוותי שכל אחד יגיע לעולם הפנימי המלא שלו, וישמש מודל דינמי ודוגמה חיה המובילה לעולם טוב יותר - זוהי **מהות החיים**.

השלום מתחיל בתוכנו, בפנים, אצל כל אחד מאתנו.

בואו נחשוב, כל אחד עם עצמו, איך אני יכול להיות קודם כל שלם עם עצמי ומאושר, ואיך אני יכול להעביר את האושר והשלווה הללו לקרובים אלי.

בואו נחשוב איך אפשר להוביל שינוי במשפחות שלנו, במקום העבודה, בסביבה, במדינה ובעולם.

כל אחד יכול לתרום ולעשות; ואם כולנו ביחד נעשה קצת מאמץ, העולם יראה אחרת."

שרי אריסון, יו"ר

יוזמת החזון, מייסדת ומובילה

כאן המקום לציין את ערכי הליבה של מהות החיים:

1. כדי להגיע לשלום בעולם, על כל אחד להגיע לשלום עם עצמו וסביבתו.
2. כולנו אחד - אך לכל אחד ייחוד משלו.
3. כולנו ילדים של אלוהים ובכולנו ניצוץ אלוהי.
4. לכל אחד סגולות: אהבה, חמלה, שלוה, אחדות, טוהר, שמחה, אמת, אור, עוצמה, ידע ועוד.
5. מקור העוצמה הוא אחד.
6. אחדות - כולנו מהווים חלק מהשלם. באנו לעולם כישויות נפרדות כשלכל אחד יעוד ותפקיד משלו ועלינו לשאוף לאחדות.
7. לכולנו הזכות והיכולת להגיע לשלוה ולאפשר פנימי. לכולנו הבחירה החופשית והאחריות על חיינו ועל יצירת מציאותנו.
8. המהות שלנו היא - אהבה.
9. כולנו נשמות ובני אדם.
10. היקום נותן לנו אין סוף דרכים ורמזים כיצד להגיע למהות שלנו, להתפתח, לצמוח ולהכיר את עצמנו.
 - א. על האדם להתבונן, להקשיב, לדעת ולהכיר את עצמו.
 - ב. החוויה של החיים היא בכל רגע נתון, כאן ועכשיו - בהווה. הכל קיים בו זמנית.

- ג. המחשבה יוצרת את המציאות.
- ד. אדם משקף ומשתקף מול הזולת (חוק המראות).
- ה. קיים ביקום חוק הסיבה והתוצאה / קארמה.
- ו. העולם נע במחזוריות ומשתנה באופן תמידי (עונות השנה, יום ולילה, לידה ומוות).
- ז. השאיפה היא להגיע לאיזון פנימי בין גוף - נפש - רוח - נשמה, על כל רמות ההוויה שלנו.
- ח. אנו יכולים ללמוד להתחבר לסגולות שבנו ומתוך כך להבין ולהתחבר לסגולות של הזולת.
- ט. אנו מלמדים ולומדים בו זמנית והכל בגדר תהליך מתמשך אין סופי.
- י. לכולנו יש אחריות לחיזוק הקשר בין הפרט, לכלל, לקהילה, לטבע.
- יא. כולנו במסע של היזכרות אשר בא לעורר בנו את החיבור למהות הנשמה שלנו ואת הידיעה כי כולנו באים מן האחד.
11. קיימת התפתחות ושינויים תמידיים בראייתנו ובגדילתנו המביאים לשינוי בתפיסתנו ברמת התודעה האישית והקולקטיבית.

הדרכים של מהות החיים, להעברת המסר הינן מעשיות במספר ערוצים כאשר הכוונה הינה להגיע למסה קריטית של אנשים וליצור שינוי אקלימי למי שחפץ בכך. לשם כך, החלטנו להיכנס לערים שלמות ו**לארגונים גדולים** במסגרת סדנאות המשלבות ידע וחוויה ע"י מנחי קבוצות למודעות.

בנוסף לסדנאות המיועדות בעיקר למבוגרים, קיים במהות החיים אתר אינטרנט למבוגרים, וספר כתריום ועיבוד מאנגלית. זאת תוך הקמת רדיו אינטרנט, ולמידה מרחוק בשפות שונות משום שהחזון שלי מדבר על הפצת המודעות מישראל - דרך העולם היהודי - לעולם כולו.

ברור לי, שכדי להפיץ את המסר בעולם, נעזר באמצעי שיווק, סרטים, טלוויזיה, ופרסום.

חטיבת הילדים והנוער במהות החיים, נקראת "בואו ביחד" (חטיבת ילדים ונוער) והיא פועלת עבור הורים וילדים בגילאי 5-15 בתחומי תרבות הפנאי באמצעות: הצגות לילדים ברחבי הארץ (הנקראות "פנינה של אור"), ערכות הדרכה למורים, אתרי אינטרנט לילדים ונוער, ספר הפעלות יחודי בשם "מסע בארץ האור", ופעילות לבני נוער במסגרת חטיבות הביניים וכן למדריכי תנועות הנוער. כמו כן, פיתחנו קלפי משחק לנוער והמחזות של סיפורי ילדים לגיל הרך, תוך בניית סדרת טלוויזיה (אנימציה לילדים) ועוד ועוד.

אני תקווה שליותר ויותר אנשים, יתאפשר להיחשף לערכי מהות החיים על מנת שנוכל להגשים את החזון של כולנו, ליצירת עולם שליו, מאוזן ומאושר יותר.

9.1.5.6 "רוח טובה"

הכל החל בפועלה המבורך של אירית עצמון שהגתה והקימה את עמותת "רוח טובה". בשלב מאוחר יותר בפעילות העמותה נכנסתי לעמותה והשקעתי יחד עם רפי אלול.

הקמת עמותת "רוח טובה" נעשתה מתוך חשיבה שיש לחפש דרך כדי ליצור אחדות בינינו. לצורך כך, היה מקום לסייע לפתוח לבבות של עוד ועוד בני אדם - אחד לשני. זאת על ידי אמונה ביכולת של כל אחד מאיתנו לתת מעצמו, להתחבר ליכולותיו ולכשרונותיו ולתת לזולת, כפי יכולתו ורצונו. למעשה, עמותת "רוח טובה" מהווה כתובת לכל אדם המעוניין להתנדב ולתת, ולכל אדם המבקש סיוע.

"רוח טובה" יוצרת קשר ו"משדכת" בין הנותן למקבל באמצעות מרכז ארצי, בשיתוף רכזי התנדבות יישוביים, הפועלים ברחבי המדינה.

ההכוונה לפעילות ההתנדבות נעשית בשיתוף האדם המתנדב, תוך התחשבות ברצונו ובכישוריו. התהליך נערך בליווי העמותה והוא כולל ייעוץ אישי, ליווי והכוונה לאורך כל הדרך.

"רוח טובה" פועלת למיצוב העשייה ההתנדבותית, כמסר ערכי מרכזי בחברה הישראלית, מתוך תפיסה כי פעילות התנדבותית תורמת רבות לשיפור איכות החיים של הנותן, המקבל והסביבה שלהם.

"רוח טובה" פועלת ליצירת שיתוף פעולה בין אנשים פרטיים, ארגונים ומשאבים נוספים הקיימים בתחום של התנדבות, תוך שאיפה למימוש ומיצוי הפוטנציאל הקיים. כל אלה יאפשרו שינוי משמעותי, הן בראיה של כל אחד את עצמו כמקור של עזרה, עידוד ותמיכה והן בערכי הנתינה של החברה.

עמותת "רוח טובה" שואפת ליצירת שינוי בחברה הישראלית בתחום ההתנדבות, תוך פיתוח הרגישות לזולת, הכרה בכוחו של כל אדם, נתינה הדדית וקירוב לבבות.

השותפים לדרך כיום:

מר רפי אלול - יו"ר העמותה.

הקרן המשפחתית על שם תד אריסון.

משרד הרווחה, האגף לתפקידים מיוחדים, היחידה להתנדבות.

גיוינט ישראל.

מהות החיים.

מתן - הדרך שלך לתת.

מיקרוסופט ישראל.

חברת EagleShade.

המועצה הלאומית להתנדבות בישראל.

כאן המקום לציין את התהליך לקליטה ושילוב של מתנדבים חדשים:



כן ירבו המתנדבים כרימון.

ערוץ הטלויזיה של "אור מדיה"

הערוץ מצוי בתהליכי הקמה בימים אלה. חברת "אור מדיה" נוסדה לפני כשנתיים ע"י איריס הוד.

על מנת לקדם את אור מדיה, תרמתי להקמת ופיתוח הערוץ בישראל ובעולם תוך רצון לקיים MATCHING לתרומתי על ידי הכנסת שותף/שותפים אסטרטגיים נוספים על מנת לפעול ביחד ליצירת הערוץ והשפעתו על הציבור בישראל ובעולם.

המטרה הינה "להכניס אור למדיה" - להפוך את השימוש במדיה ואת השפעת המדיה להשפעה חיובית שיש בה כדי לקדם שינויים חיוביים.

הדבר מתבסס על התפיסה שגם שינויים חברתיים מתחילים משינויים ברמת הפרט, ואין כלי בעל עצמה כמו הטלוויזיה להשפיע על הפרט, בשל העובדה שהיא "פוגשת אותו" בבית ובכל רמות הקליטה - הכרתיות, מודעות ובלתי מודעות. זהו העקרון התקשורתי שמאחורי הקמת הערוץ.

לענין המהות והתוכן, אנו מנסים לקדם תכנים המעשירים את הצופה ומקדמים את רמת המודעות האישית, הרוחנית והחברתית שלו. לא זו בלבד שהערוץ לא ישדר תכנים בעייתיים, העלולים להזיק לצופה או לפגוע בו, אלא הערוץ יבחר ויפיק תכנים שיתרמו לצופה מעבר לבידור ולחוויה חיובית ויעניק לו כלים שיסייעו לו להעשיר את חייו ולהעצים את עצמו, ובאמצעותו גם את הקהילה הסובבת אותו.

בבחירת התכנים ובתדרוך הצוותים המפיקים תכנים עבור הערוץ, אנו דנים בחמש רמות של השפעה ליצירת שינוי חיובי/נתונה לצופה:

1. יצירת חוויה חיובית ומעוררת השראה (הרמה הבסיסית ביותר).
 2. יצירת תובנות הרלוונטיות לחייו של הצופה.
 3. הפנמת תובנות אלה, ע"י יצירת מנגנונים שמסייעים לצופה להפנים את אותן תובנות.
 4. יצירת הנעה לפעולה - לבצע דברים כתוצאה מצפייה בתכנים והפנמתם. ההנעה לפעולה אצלנו איננה "לשלוח אנשים לחנויות" אלא להניעם להתנדב, לעסוק בנתינה, לקרוא ספרים, להשתתף בסדנאות מעשירות. משמעותה של ההנעה לפעולה הינה למעשה "להתעורר ולשנות את מה שדורש שינוי בחיינו".
 5. יצירת מחויבות - אנו מעוניינים כי צופינו יהפכו לכאלה שמעורבותם אינה אקראית או כזו המתרחשת מדי פעם, כי אם כאלה המפנימים לחייהם גישה אחרת ועשייה אחרת. הכוונה לגישה ולדרך ההתייחסות לדברים, ולא דווקא לעזיבת ה"חיים הרגילים". מחויבות כזו הינה הרמה העמוקה ביותר של הפנמת שינוי.
- חמש הרמות שנימנו לעיל הן הדרך בה אנו משתמשים על מנת לכוון את היצירה, ואנו מקפידים "לפגוש" את הפוטנציאל של כל הרמות הללו בכל תוכן שנשדר.
- הסיבה שבחרנו בערוץ שלם ולא ביצירת תכנים נקודתיים היא על מנת ליצור "בית חדש ונקי" לצופים המעוניינים לראות בטלוויזיה כלי המתמקד רק בשיפור חייו של הצופה וכתוצאה מכך מחולל שינוי חברתי חיובי שיוביל את כולנו לעתיד טוב יותר.

חשוב לנו שהערוץ יגיע לכל בית, והצפיה בו לא תהיה כרוכה בתשלום. אנו מפיקים תכנים ובוחרים תכנים לרכישה מארה"ב, קנדה ומדינות נוספות. למעלה ממחצית התכנים, נכון להיום, מהווים הפקות מקומיות.

תחומי התוכן שיופקו ויירכשו אמורים לעסוק, בין היתר, בנושאים הבאים:

1. איכות הסביבה.
2. פרויקטים חברתיים (אותם אנו מכנים "חזונות מתגשמים").
3. שמירה על הבריאות ("אחריות לגופי").
4. העשרה רוחנית ושיפור עצמי.
5. הורות וחינוך.
6. יהדות.
7. ערכים דמוקרטיים ופלורליזם.

אנו מאמינים כי כשמתחילים לחולל שינוי בליבת הדברים, ומפנימים ערך מסוים, הדבר מקדם שיפור בגורמים רבים, כמו אדוות המתפשטות במים במעגלים (מה שמכונה באנגלית Ripple Effect). לדוגמא, הפנמת ערך "אהבת הזולת" יכולה לקדם שיפור בנושאים מגוונים: סובלנות בין זרמים בתוך היהדות ומחוצה לה, דו קיום, בטיחות בדרכים ואף השמירה על איכות הסביבה. אנו מאמינים גם כי הדרך הטובה ביותר לשדר (תרתי משמע) לאנשים את המסרים הללו היא על ידי השימוש בטלוויזיה, כלי המדיה החזק ביותר. היא הרי "פוגעת ישר בלב", ופוגשת כל אחד מאיתנו כשאנו יושבים בבית ופתוחים לקלוט את המסרים.

והסנדלר לא הולך יחד (יישום החזון והערכים שלי בחברות בהם הנני משקיעה)

בבנק הפועלים יישמנו את החזון שלנו, וביצענו ביחד עם הבעלים, יו"ר הדירקטוריון, הנהלת הבנק ועובדיו פרויקטים אשר ניתן לשים לב להתפתחותם ולהיותם מחוברים יותר ויותר לליבת העסקים של הבנק, ובכך יצירת מחוייבות גדולה יותר, עד אשר הפרויקטים מהווים חלק מתהליך קבלת ההחלטות בבנק.

בהקשר זה אפרט את פעילות בנק הפועלים כפי שמשקף בדוח הדירקטוריון ל-31.12.2004⁴:

פועלים בקהילה - מעורבות חברתית ותרומה לקהילה

האסטרטגיה והחזון

כחלק מהחזון, מהאסטרטגיה ומהערכים של קבוצת בנק הפועלים, רואה עצמו הבנק מחוייב למעורבות פעילה ומובילה בחברה ובקהילה, לצד המנהיגות העסקית והיוזמה בתחום הכלכלי.

מעורבות זו היא חלק מתפיסה ניהולית מתקדמת, הגורסת כי גוף אשר פועל בתוך קהילה ושואב מתוכה את עובדיו ואת לקוחותיו כאחד - הינו חלק ממנה, וכגורם מוביל עסקית, עליו גם לחזק, להוביל ולגרום לשינוי בה.

ברוח פילוסופית עסקית זו, מתנהלת בבנק פעילות קהילתית מגוונת ורחבת היקף, אשר מוצאת ביטוי במעורבות חברתית, בתרומות כספיות ובפעילות התנדבותית עניפה, בה לוקחים חלק ההנהלה

⁴ האמור הינו מעבר למפורט בהרחבה בפרק 5 באנציקלופדיה על פועלו של בנק הפועלים בתחומים שונים של אחריות חברתית בעסקים.

והעובדים גם יחד. הפעילות במסלול הקהילתי הינה גורם חשוב בתחושת "גאוות היחידה" של העובדים. בנוסף לפעילויות אלה, השיק הבנק בשנת 2004 פרוייקט דגל חברתי "תקרא תצליח".

מעורבות קבוצת הבנק בקהילה הינה מגוונת ומתבטאת באמצעות מספר אפיקי פעולה ופרוייקטים:

- שיתוף פעולה עם עמותת "מתן - הדרך שלך לתת" - עובדי הבנק והנהלתו נרתמו לפעילות במסגרת עמותת "מתן - הדרך שלך לתת", המגייסת תרומות של עובדים למגוון פרוייקטים חברתיים.
 - עמותת "פועלים בקהילה" - תורמת לקשת רחבה של גופים שתומכים בנזקקים.
 - פרוייקט "תקרא תצליח" - בנוסף לפעילותו השוטפת של הבנק אל מול הקהילה, בשנת 2004 השיק הבנק פרוייקט דגל קהילתי בשם "תקרא תצליח" לעידוד קריאה בקרב ילדים ולהגברת מודעות הציבור לנושא.
 - "פועלים בהתנדבות" - פעילות התנדבותית עניפה של עובדי הבנק, בעידוד הנהלת הבנק, בצורה מאורגנת ובאופן עצמאי.
 - חסויות בעלות אופי חברתי - מימון פעילויות חברתיות באמצעות מתן חסויות בעלות אופי חברתי.
 - תרומת מחשבים וציוד - מדי שנה תורם הבנק מחשבים וציוד למוסדות חינוך, למוסדות בריאות ולעמותות שונות.
 - ופרוייקטים רבים נוספים שהיריעה קצרה מלהכיל כדוגמת פרויקט הדגלים ביום העצמאות, פרויקט חסות למוזיאונים ולפארקים בפסח (כניסה חופשית), תערוכות בהנהלת הבנק למען חולי איידס וילדים אוטיסטים ועוד ועוד.
- באמצעות אפיקי פעולה אלה, ובאמצעות מיגוון הפרוייקטים שקבוצת הבנק מקדמת, הסתכמה המעורבות החברתית של הקבוצה בשנת 2004 בשווי כספי של כ-17.1 מיליון ש"ח.

להלן יפורטו חלק מאפיקי הפעולה שצוינו לעיל:

"מתן - הדרך שלך לתת" (להלן: "מתן") - מאז שנת 1999 נרתם הבנק לפעילות למען הקהילה בשיתוף עם עמותת "מתן - הדרך שלך לתת".

באמצעות "קמפיין מתן" נחשפים עובדים מתנדבים לצרכי הקהילה ולחשיבות הנתינה ומביאים מסר זה לחבריהם, כאשר המודל מבוסס על שותפות בין ההנהלה והעובדים במקום העבודה. כל תרומות העובדים וההנהלה ל"מתן" מיועדות למיגוון רחב של נושאים חברתיים, במטרה לסייע לקבוצות חלשות בחברה ולחזק אותן. התרומות מחולקות בתהליך ייחודי, על פי סטנדרטים של ניהול תקין ואפקטיבי, ועובדי הבנק נוטלים חלק כמתנדבים בועדת ייעוד הכספים של "מתן", המחליטה על חלוקת הכספים בקהילה וכ"משקיפי מתן", המסייעים בתהליך הבקרה על השימוש בכספי התרומות.

"מתן" מחוייבת להעביר את התרומות לעמותות או לנושאים חברתיים על פי בחירת העובד.

עמותת "פועלים בקהילה" - התרומות הכספיות לגופים הרבים הנתמכים על ידי קבוצת הבנק נעשות באמצעות עמותת "פועלים בקהילה". התרומות ניתנות לגופים אשר עונים על קריטריונים שנקבעו כחלק ממדיניות התרומות של העמותה.

כבשנים קודמות, גם בשנת 2004 תרמה עמותת "פועלים בקהילה" למספר רב של תחומים, ביניהם: סיוע לילדים ולנוער, חיזוק אוכלוסיות חלשות ותמיכה במוסדות חינוך, תרבות, רווחה, בריאות ומדע. באמצעות העמותה תורם הבנק למוסדות להשכלה גבוהה, להענקת מלגות לסטודנטים ולתלמידים נזקקים, למימוש יוזמות של העשרה וקידום חינוכי בקרב ילדים ונוער, וכן לילדים המאשפזים בבתי חולים והזקוקים לסיוע מיוחד כדי להתקדם בלימודיהם.

עמותת "פועלים בקהילה" גם תורמת למוזיאונים ברחבי הארץ, כשהיא מתמקדת בתוכניות העשרה לילדים ולנוער, באמצעות פרויקטים חינוכיים חדשניים. העמותה מסייעת להפעלת סדנאות בבתי ספר יהודים וערבים ברחבי הארץ, לקידום ההבנה והדו-קיום בין העמים ולעידוד הסובלנות והדמוקרטיה.

תחום חשוב נוסף לו תורמת עמותת "פועלים בקהילה" בקביעות הוא תחום הבריאות. עמותת "פועלים בקהילה" תומכת במספר מרכזים רפואיים, והתרומות העיקריות מיועדות לשיפור תנאי הטיפול והאישפוז של החולים.

כמו כן, מקדמת העמותה פרויקטים שמטרתם שילוב אוכלוסיות עם מוגבלויות בחיי הקהילה. בנוסף, תורמת העמותה לעמותות, המסייעות בהגשמת משאלות של ילדים חולי סרטן.

פרוייקט קהילתי "תקרא תצליח" - בשנת 2004 השיק הבנק את פרויקט "תקרא תצליח". הבנק נרתם לשינוי הרגלי הקריאה של הילדים והנוער בישראל. ובנוסף לפעילותו הקהילתית השוטפת, החליט לצאת ביוזמה ממוקדת, שמטרתה שינוי יסודי של הרגלי הקריאה של ילדים ובני נוער בישראל.

החלטה זו התקבלה על רקע שורה של נתונים מדאיגים ביותר, המצביעים על התפריט התרבותי של ילדי ישראל, אשר יקבע את מקומם כמבוגרים וישפיע עמוקות על דמות החברה שבה נחיה בעתיד. פרויקט "תקרא תצליח" נערך בעידוד משרד החינוך, התרבות והספורט, ומטרתו להעלות את הסוגיה על סדר היום הציבורי.

מרכיב מרכזי בפרוייקט הוא רכישה של רבבות ספרים על ידי הבנק וכן, איסוף ספרים בסניפי הבנק, לצורך חלוקתם בספריות בבתי

הספר ברחבי הארץ. הפרוייקט יכלול גם מסע הסברה ציבורי, שבמסגרתו יזמין הבנק את הציבור הרחב להביא ספרי ילדים לסניפים כדי לתרום אותם לספריות.

כמו כן, יקויימו מפגשים של תלמידים עם סופרי ילדים ידועים, חידון קריאה ארצי ומסע הסברה ציבורי בשיתוף חברת הטלוויזיה "רשת", ערוץ הילדים ואמצעי תקשורת אחרים, שבמסגרתו יופעלו דמויות מוכרות ופופולריות בקרב ילדים ובני נוער לשם שינוי הרגלי הקריאה.

מרכיב נוסף בפרוייקט מבוסס על התגייסות עובדי הבנק לפעילויות התנדבותיות הקשורות לפרוייקט.

פרוייקט התנדבותי של העובדים "פועלים בהתנדבות" - במסגרת שיתוף פעולה של מספר זרועות בתוך הבנק, מתקיים פרויקט לסיוע לעובדים אשר מעוניינים להתנדב לפעילות למען הקהילה. הזרועות השותפות לפרוייקט זה הן חטיבת משאבי אנוש, ועד העובדים, מנהלת קשרי הקהילה, מינהלות האזור בחטיבה הקמעונאית ועמותת "מתן". במסגרת שיתוף זה, מוצעת לעובדים באזור הדרום ולעובדים באזור המרכז קשת רחבה של אפשרויות התנדבות, במסגרת קבוצתית סניפית או במסגרת אישית. עובדים מאזורים אחרים בבנק גם הם מסתייעים בבנק למטרות התנדבותיות בצורה פרטנית.

חסויות בעלות אופי חברתי - הבנק מעורב בפעילויות חברתיות שונות בקהילה באמצעות מתן חסויות בעלות אופי חברתי, ובעיקר בטיפוח המצויינות בספורט, מימון ארועי תרבות וסיוע למוסדות בריאות. תרומת מחשבים וציוד - הבנק מודע לחשיבות הרבה הקיימת בהשקעה טכנולוגית, בחינוך ובקידום ילדים ובני נוער, ועל כן תורם מאות מחשבים וציוד מדי שנה.

בשנת 2004 תרם הבנק 852 מחשבים.

לסיכום, אציין כי כך גם פעלתי ופועלת בשיכון ובינוי ובכל מקום שבו אני משקיעה - מועברים ממני החזון והערכים לעובדים ולמנהלים, בתקווה שהם יישמו אותם.

אין כאן כפיה, הכל בא מתוך שיתוף ורצון טוב, על מנת ליצור שינוי חברתי באמצעות העסקים בהם אני משקיעה.

אחריות חברתית בעסקים

9.1.5.9

פעילותי בתחום האחריות החברתית בעסקים נעשית במכלול המרכיבים של אחריות חברתית (כמוסבר באנציקלופדיה).

המסר והבקשה שהנני מעבירה לדירקטוריון, הנהלה ועובדי החברות בהם הנני משקיעה הינו: ההחלטות העיסקיות תתקבלנה תוך דגש על ערכים אתיים, עמידה בדרישות החוק והתחשבות בקהילה ובסביבת הארגון. להשקפתי, אחריות חברתית מביאה לכך שהעסק צריך לענות על הציפיות האתיות, המשפטיות, השיווקיות והציבוריות שיש לחברה (Society) ממנו.

אני מבקשת תמיד לגבש מדיניות של אחריות חברתית תוך אינטגרציה של שיקולים חברתיים, סביבתיים וכלכליים (Triple Bottom Line = TBL).

ואנסה להמחיש את דברי, מתוך העסקים בהם הנני משקיעה באמצעות מספר דוגמאות, לפי תחומי אחריות חברתית בעסקים, כדלקמן:

1. איכות סביבה - כשרכשנו את שיכון ובינוי, האירגונים הירוקים פעלו כנגדנו לאור סלילת כביש חוצה ישראל.

פניתי להנהלה ולדירקטוריון והבהרתי שבנושא איכות סביבה צריך לעשות בעולם הזה הרבה, ואת חלקנו אנחנו נעשה. לשם כך, קודם כל יש לפתח את המודעות של האנשים לנושא וכך הנני עושה, על מנת ליצור את הקיימות (Sustainability) של הסביבה בה אני חיה, ולהשתדל לשמור על הקיימות, עד כמה שניתן, תוך מציאת השביל הנכון בין הקיום לבין הקיימות (שהרי מעצם קיומנו אנו הורסים את הסביבה - סוללים כבישים, בונים בתים, מפעילים מכונות שמזהמות ועוד. אולם צריך לצמצם עד כמה שניתן את הפגיעה באיכות הסביבה).

2. קשרי קהילה ומעורבות חברתית - המעורבות החברתית היא רבה, כפי שניתן להתרשם מדברי בתתי הפרקים הקודמים. אולם כאן המקום לציין שמערכת קשרי הקהילה מבוצעת באמצעות אנשים מקצועיים ומיומנים שהם חברי לעבודה השוטפת, היומיומית, סביב השעון על מנת לתת מענה נאות לנזקים.

במסגרת הפעילות העיסוקית הנני דואגת שהעסקים יתרמו ויפעלו מתוך אסטרטגיה חברתית (כדוגמת בנק הפועלים, שיכון ובינוי ועוד).

עוד אציין כי במסגרת הפילנטרופיה אינני תורמת לגופים או אירגונים אשר גורמים לפגיעה בסביבה, בחיות ובאנשים. כלומר הנני מבצעת סינון שלילי, כמקובל בהשקעות אתיות⁵, ושוללת תרומות למקומות כאמור.

3. אתיקה בעסקים - בכל מקום שהנני משקיעה, אני מעבירה את הערכים שלי לחברה העיסוקית, פרי הרצון להנחיל אותם עד

⁵ על השקעות אתיות וסוגי סינון ניתן למצוא בתת פרק 1.6 ו-9.6.2.

לאחרון העובדים. זאת על מנת שיהיה לחברה קוד אתי פנימי, בין בעל-פה ובין בכתב, שלאורו יפעלו, ולא קוד אתי ש"רשום על הקיר" ואף אחד לא מיישמו.

חשוב לי שלא להשקיע בעסקים המבצעים ניסויים בבעלי חיים (לא נכנסתי להשקעות בחברות ביוטכנולוגיה, שחלק מפעילותן היה ניסויים בבעלי חיים). חשוב לי שהעסקים יפעלו ביושרה (בעסקים הנני אומרת את האמת כל הזמן, אפילו שזה פוגע בניהול משא ומתן). חשוב לי להיות הוגנת ולחשוב גם על הצד השני לעסקה. אמרו שאני נאיבית, לא פועלת לפי הנוהג המקובל בישראל - אך מבחינתי, השקיפות, האתיקה והיושרה הם קווים מנחים בפעילותי העסקית.

4. דיווח חברתי - הנני פועלת בשקיפות מלאה גם בדיווחי כלפי חיצוניים. ניתן לראות בעמודים הקודמים את התרומות שהנני מדווחת לכם, הציבור הרחב, בכל מקום בו אני פועלת כפילנתרופית, תוך הבהרה במה דנה הועדה ומה היו החלטותיה. אמנם עדיין לא סיפקתי דיווח על אחריות חברתית כוללת של עסקי, אולם נושא זה מצוי בפיתוח בישראל על ידי BDO זיו האפט ואתן את ידי, ככל שניתן, לעזור ולפתח דיווחים בהיבטי סביבה חברה וכלכלה (TBL) על מנת שנוכל לקיים דיאלוג עם מחזיקי העניין ולשפר באופן מתמיד את איכות החיים שלנו ושל ילדינו.

5. השקעות אתיות - האמור עד כה מצביע על דרכי בחיים. אני משקיעה באופן המקובל בהשקעות אתיות בעולם תוך ביצוע סינונים להשקעות שאינן עולות בקנה אחד עם ערכי החזון שלי ועם האמת הפנימית שלי.

6. אחריות חברתית בעסקים מתחילה באנשים - על מנת שעסקים יפעלו בצורה אתית שתאפשר פיתוח בר קיימה ואחריות חברתית כוללת צריך שהשינוי יתחיל בכל אחד ואחד. וכך אני פועלת - האחריות החברתית שלי מתחילה ראשית ברמה האישית באופן ההתנהלות שלי בחיי היום יום על ידי פעילות באופן אתי, תוך שמירה על איכות הסביבה, זכויות אדם ואזרח וכיוצ"ב בסביבה בה אני פועלת הן כאדם והן כחלק מהחברה (Society).

9.1.5.10 סיכום ומבט לעתיד

פועלי ופעילותי העניפה בתחומים שנדונו במסגרת זו ילכו ויתעצמו.

ובכל זאת, על מנת ליצור "עליית מדרגה" של הנושא בקרב העסקים, הנני מתכננת להוביל ולהשקיע בהקמת קרן להשקעות אתיות⁶ ו/או לבצע השקעות אתיות⁶ בצורה שתהווה מודל לאנשי עסקים בישראל על מנת לגרום לשינוי בהתנהלות העסקים בישראל בהיבטים אתיים-סביבתיים-חברתיים תוך הגדלת התשואה העיסקית על כך. פיתוח המתודולוגיה של אחריות חברתית בעסקים והפרקטיקה שלה בישראל היא עבודה קשה, אך שווה להשקיע בנושא על מנת שכולנו נחיה בסביבה טובה יותר.

אני מברכת את כל העוסקים במלאכה, אירגונים ועסקים, אנשים וקבוצות, וכולי תקווה שלכולנו יהיו האומץ והנחישות לפתח את התחום יותר ויותר.

⁶ על קרנות להשקעות אתיות והשקעות אתיות ניתן ללמוד מתת פרק 1.6 ו-9.6.2.

9.2 קשרי קהילה ופיתוח קהילתי כלכלי

9.2.1 השקעה בקהילה: מדריך לבחירת פעילות קהילתית ושותף קהילתי
יעל שלגי* ופרח פטל, רו"ח**

9.2.1.1 למה להשקיע בקהילה?

חברות רבות בוחרות לאמץ מדיניות של אחריות חברתית בעסקיהן ממספר סיבות שונות הקשורות, למערכת היחסים של חברה עם מחזיקי העניין בה, ולהכרה בכך שלאחריות חברתית השפעות חיוביות לאורך זמן על הביצועים הכלכליים של החברה. השפעה זו באה לידי ביטוי, בין היתר, בשיפור התוצאות העסקיות, הפחתת עלויות, הגברת המוניטין והתדמית של המותג, הגדלת המכירות ונאמנות הלקוחות, הגדלת היצור והאיכות, משיכה ושמירה על עובדים, הפחתת הפיקוח השלטוני וגידול בגישה להון.

אחריות חברתית של עסקים מתייחסת למספר רב של תחומים המשתנים בהתאם לגודל העסק לאופיו ולמיקומו הגיאוגרפי. כמובהר בפרק 1 באנציקלופדיה, מקובל לחלק אותה לשבעה תחומים עיקריים: שימור והגנה על איכות הסביבה, זכויות אדם ואזרח, סביבת עבודה בחברה וזכויות עובדיה, קשרי קהילה ופיתוח קהילתי-כלכלי, שיווק וצרכנות, אתיקה בעסקים ומדידה, דיווח וביקורת. בפרק זה נתמקד באופן ההשקעה בקהילה, כחלק מהמערך האסטרטגי של חברה.

השקעה בקהילה מתייחסת ל: מתן תרומות בכסף ובשווי כסף, אימוץ של אסטרטגיה שיווקית חברתית, התנדבות עובדים וייזום פרויקטים חברתיים. לצורך השקעה בקהילה וכחלק ממערך אסטרטגי כולל,

* יעל שלגי - מנהלת ייעוד כספים, מתן הדרך שלך לתת.

** פרח פטל, רו"ח - מחלקה מקצועית, BDO זיו האפט.

ניתן לחבור לשותף או שותפים קהילתיים, העוסקים בתחומים שונים, בכדי שיסייעו לחברה בהתנהלותה החברתית. בכל מקרה כדי להתחיל הליך של השקעה בקהילה על החברה לבחון ראשית כל את עצמה, את המטרות שהיא מעוניינת להשיג בפעילות קהילתית ואת הראיה האסטרטגית שלה.

9.2.1.2 תהליך בחינה עצמית של חברה

1. מהי ראייה אסטרטגית כוללת ומהן המטרות שמעוניינים להשיג בפעילות הקהילתית?

החיבור בין חברה לעמותה העונה לצרכיה הינו השלב האחרון בשרשרת ארוכת שלבים. בשלב הראשון, לפני שחברה פונה לבחון מה הקריטריונים שהיא מחפשת בעמותה או בפרויקט מסויים, עליה לבחון את עצמה.

תהא הפעילות שהחברה תבחר בה אשר תהא עליה להתאים לחזון, לאסטרטגיה ולראיית העולם של החברה. להביא לידי ביטוי, להדגיש ולהטמיע כלפי פנים וכלפי חוץ את אופייה המיוחד של החברה ואת מאפייניה הייחודיים. ראשית על חברה לבחון ביחס לפעילותה החברתית ובכלל מהו החזון שהיא רואה לנגד עיניה וכיצד בכוונתה לממש חזון זה, דהיינו מהי האסטרטגיה החברתית הכוללת שלה, מהן המשימות והיעדים באמצעותם בכוונתה לממש אסטרטגיה וחזון זה, מהי התדמית שהיא רוצה לפתח, איך היא רואה את עצמה ואיך היא רוצה שאחרים יראו אותה.

ככל שאופיה של החברה והמאפיינים בגינם היא בוחרת לבדל את עצמה מחברות אחרות בתחום העסקי בהתאם לחזון, לאסטרטגיה, ליעדים ולמשימות שהציבה לעצמה (כמו

מצויינות, מובילות, בולטות יצירתיות, מקצועיות וכו'), יהיו זהים למאפיינים שעליה לחפש בפעילות החברתית שלה, כך יעלה הערך המוסף של הפעילות הן לקהילה והן לחברה.

2. מהי המעורבות שאנו מחפשים?

השקעה בקהילה ופעילות למען הקהילה כחלק מהאסטרטגיה השיווקית חברתית של חברה עשויה להיות רחבת היקף ומגוונת ביותר, ולכלול, בין היתר, תרומות הנהלה, שילוב תרומות הנהלה ועובדים, התנדבות עובדים והנהלה וייזום פרויקטים חברתיים. לכן, השאלה השניה שעל חברה לשאול עצמה היא: מה רמת המעורבות שהיא מחפשת/צריכה? האם היא מעוניינת בהתחברות לפרויקט או פרויקטים ספציפיים או בהתחברות לכלל פעילות עמותה? האם היא מסתפקת בתרומה כספית? האם היא מעוניינת במעורבות של עובדים כמתנדבים בעמותה או שואפת לנציגות אישית של מנהליה בעמותה ובקרב מקבלי ההחלטות בה? רמת המעורבות שהחברה מחפשת תשפיע על סוג הפעילות המתאים לה.

בהתאם לאופי החברה ולרמת המעורבות המתאימה לה, על חברה לחפש עמותה שתאים ליכולות, לצרכים ולרצונות של הגורמים שאמורים לקחת חלק בפעילותה. חברה המעוניינת לערב את עובדיה כמתנדבים בעמותה או בפרויקט ספציפי צריכה לחפש פעילות שתקדם רעיונות הנמצאים על סדר יומם של העובדים בהתאם לאופיים, גילם וכישוריהם. ניתן כמובן לשתף את העובדים בבחינת האפשרויות השונות. לדוגמא, חברה שמרבית עובדיה מהנדסים, עשויה לחפש פעילויות המנצלות את יכולותיהם בתחום זה ואף נותנת להם הזדמנות לנצל כישורים שאינם באים לידי ביטוי בעבודתם היומיומית. לאופייה המיוחד של החברה ניתן לתת ביטוי בסוג הפעילות, כך

שפעילות הממלאת את צרכי אוכלוסיית היעד באופן לא קונבנציונלי תדגיש את הייחודיות והבידול של החברה בתחום העסקי.

9.2.1.3 למה צריך שותף קהילתי (לא טוב היות האדם לבדו...)?

השקעה בקהילה פירושה פניה לתחומים לא מוכרים עבור רוב החברות. התייחסות לנושאי רווחה, חינוך, בריאות ועוד אינם תחום ההתמחות של החברה ועובדיה. מכיוון שכך הדרך הטבעית והנכונה ביותר היא פנייה ליצירת שותפות עם הגורמים שפועלים יום יום בתחום זה.

עמותות וארגונים אחרים מהמגזר השלישי פועלים בכדי לקדם מטרות שונות: חברתיות, כלכליות ואחרות, התואמות לא פעם את צרכיהם של חברות המעונינות להשקיע בקהילה. לפיכך, לשיתוף פעולה ביניהם, השם דגש על הצרכים והרצונות של שני הצדדים, יש יתרונות רבים. שיתוף פעולה כאמור עשוי לבוא לידי ביטוי בדרכים שונות: החל ממערכת יחסים של תורם-נתרם "קלאסיים" ועד למעורבות ישירה של החברה ומנהליה בפעילות העמותה ובניהולה לצורך קידום מטרות העמותה והחברה.

כך לדוגמא כאשר חברה בוחרת כחלק מהאסטרטגיה השיווקית חברתית שלה לפתח פרויקט חברתי באופן בלעדי ובלתי תלוי, היא נדרשת ללמוד את הענף, את צרכי התחום, והאוכלוסייה הקשורה לו בכדי למצוא את הדרכים הטובות ביותר לענות על צרכים אלו. זהו תהליך הדורש השקעה של זמן, משאבים רבים וכוח אדם מתאים ומיומן. בחירת דרך פעולה כאמור, יוצרת פרויקט שאין לו קיום משל עצמו, ועתידו תלוי רובו ככולו בחברה. במקרה שהחברה תרצה לצמצם את מעורבותה בתחום, התוצאה יכולה להיות סגירת

הפרוייקט, דבר שיכול לפגוע מאד באוכלוסייה הנעזרת בו וכן בתדמית החברה.

לעומת זאת בהתקשרות של חברה כאמור עם עמותה לצורך פיתוח הפרוייקט החברתי, יכולה החברה לנצל את היתרונות השונים של העמותה כגוף מומחה, בעל מוניטין, אמינות ציבורית וכוח עבודה מיומן. בנוסף זהו גוף המכיר את הענף הספציפי, את האוכלוסייה המרכיבה אותו ואת צרכיו, ויתכן שפיתח ואולי אף החל להפעיל, פרויקטים ותוכניות העונות לצרכים אלו אשר עשויים לענות לרמת המעורבות שהחברה מחפשת. כמו כן, יש כאן הזדמנות עבור החברה ליצירת קשרים עסקיים חדשים שכן ההתקשרות עם העמותה, עשויה להרחיב את מעגל ההזדמנויות, הלקוחות והספקים שלה וכן לסייע בתהליך הבידול והמיתוג של החברה ומוצריה. יתרונות אלו ואחרים עשויים לחסוך לחברה זמן ומשאבים רבים, ולספק לעמותה את המימון שכל כך נדרש לה, יחד עם מתנדבים נלהבים מקרב עובדי החברה, והכוונה מקצועית בהתאם לנדרש מצד מנהליה, והכל בהתאם לאופי ההתקשרות שבחרו הצדדים.

שיתוף פעולה בין גופים אלו עשוי לתרום גם לתדמיתם. חברה מצטיירת כגוף עסקי הפועל ביעילות להשאת רווחים, וזוהי למעשה אחת ממטרותיה המוגדרות. לעמותה, לעומת זאת, תדמית של גוף ציבורי הפועל למען הכלל ולא למען עצמו. בחירה בשותף קהילתי לקידום פרויקטים עשויה לעדן את תדמית החברה כגוף שפועל לקידום אינטרסים כספיים בלבד ולקבלת רווחים פיננסיים ולתרום לתדמית העמותה כגוף יעיל ומקצועי בנוסף על הסיוע הכלכלי.

בחירת שותף קהילתי לצורך השקעה בקהילה

על מנת ששיתוף פעולה כאמור יתאפשר, ישנם מאפיינים מסויימים שעל חברה ועמותה לבחון טרם ההתקשרות, הכוללים, בין היתר, בחינה עצמית, ולמידה של ה"אחר", על מאפייניו, ערכיו, מטרותיו, ופעילויותיו, שכן לרוב חוסר ידע הוא הגורם המרתיע מקיומו של שיתוף פעולה.

להלן נסקור את השלבים השונים בהליך ההתקשרות של חברה עם עמותה לצורך קידום פעילות משותפת:

1. שלב ראשון: כיצד נבחר את השותף הקהילתי?

ככל שרמת הקשר, המעורבות והזיהוי שהחברה מחפשת גבוהים יותר, כך תהליך בחינת הפעילות והעמותה המתאימה לחברה יהא מורכב יותר, ודומה לאופן בו החברה בוחנת שותף עסקי או השקעה בחברה אחרת. תמיכה כללית בעמותה ומעורבות ברמה הארגונית ניהולית, שהיא מכישורי המגזר העסקי, תביא להשפעה רחבה וארוכה יותר בהשקעת זמן קטנה יחסית ולזהות בתפיסת העמותה והחברה בציבור, ולכן מצריכה בחינה מקיפה יותר טרם ההתקשרות. בבחינת הפעילות המתאימה לחברה אין לפעול רק על פי הרגש אלא לבחון האם ההתקשרות מתאימה לחברה גם במונחים "עסקיים".

בתהליך זה יש לזכור את ההבדלים המובנים בין התנהלות חברתית להתנהלות עסקית. בפרויקטים חברתיים, בניגוד לפרויקטים עסקיים הגדרת הרווחיות משתנה, טווח הזמן לקצירת פירות התשואה במלואם עשוי להיות ארוך מאוד, במידה והוא ניתן למדידה, שכן מדידת האפקטיביות של

פרויקט חברתי מורכבת הרבה יותר ממדידת "השורה התחתונה" בדיווח הכספי. מסיבות אלו ואחרות מומלץ להשקיע משאבים בבחירת תחום ושותף קהילתי שיתאימו לצרכים ולמאפיינים השונים של החברה, ולדרך בה היא מעוניינת "לעקוב" אחר תוצאות פעילותה.

כדי להקל על התהליך שעל החברה לעבור בתוכה פנימה ומאחר ולחברה אין את הידע וכן את היכולת להעריך איזה פעילות ואיזה שותף קהילתי יתאימו לה באופן הטוב ביותר (מתוך מגוון פעילויות אינסופי אפשרי) ניתן להיעזר במספר גורמים:

א. ארגונים המקשרים בין הסקטור העסקי לקהילה דוגמת מתן - הדרך שלך לתת. ארגון כזה יכול לסייע בארגון התהליכים בתוך החברה, ליווי בהגדרת יעדי החברה וכן בפתירת מגוון רחב של אפשרויות פעולה מתוך היכרות מעמיקה עם התחום החברתי. חשוב להעזר בארגון שאין לו אינטרס מובנה לנושא מסוים כדי למצוא את ההתאמה הטובה ביותר לצרכי ויכולות החברה.

ב. ארגון המרכז את כל העמותות בתחום ספציפי מסויים כדוגמת ארגון גג, שיכול לפרט לחברה על הפעילויות של עמותות שונות לעומת אחרות ועל מקורות המימון השונים שלהם ותלותם במקורות אלו.

ג. פניה לגורמי מימון אחרים (ממשלתיים, קרנות וכו') כדי ללמוד מנסיונם ואולי ליצור שותפויות רחבות יותר.

ד. מקורות מידע ודיווח שונים המתפרסמים או העומדים לרשות הציבור.

2. שלב שני: בחינת השותף הקהילתי הנבחר - האם השותף שאיתרתי מתאים לי?

לאחר שהושלמו השלבים הראשונים, חברה יכולה להתחיל את הגישושים הראשונים מול עמותה מסויימת בכדי לבחון האם שיתוף פעולה עימה עונה לצרכי החברה, והאם העמותה מסוגלת ומעוניינת לקלוט את רמת המעורבות שבה החברה מעוניינת.

קיימים מספר מדדים באמצעותם ניתן לבחון את האפשרות להתקשרות עם עמותה ספציפית בתהליך החיפוש אחר שותף קהילתי. חלקם בוחנים את מידת התאמתה של העמותה והפעילות לצורכי החברה וחלקם נועדו לבחון את טיבו ואופיו של השותף עימו אנו שוקלים להתקשר, כפי שנבהיר להלן:

א. האם העמותה ופעילותה עונה על הצרכים שלנו?

תחילה יש לבחון התאמת הפעילות לצרכי החברה על פי השאלות הבאות:

(1) האם יש לעמותה חזון ברור ואסטרטגיה, מטרות ויעדים ברורים להשגת החזון, כך שנוכל להתחבר אליהם בקלות.

(2) עד כמה פעילות העמותה מדגישה את הנושאים שהחברה רוצה להדגיש ופועלת לקדםם?

(3) עד כמה פעילות העמותה מתאימה למעורבות שהחברה מחפשת?

- (4) האם ההתקשרות תעביר את המסר שהחברה מעוניינת להעביר?
- (5) האם החברה יכולה להיות מזוהה עם העמותה ולפתח או להתפתח איתה? עד כמה היא מוכרת ומה המוניטין שלה?
- (6) עד כמה התמיכה של החברה תהא משמעותית לעמותה או לפרויקט ספציפי?
- (7) באם העמותה מזוהה עם גורמי מימון אחרים - מי הם גורמים אלו?
- (8) האם העמותה נמצאת במצב של צמיחה או של דעיכה? האם היא מתבססת על חלום של אדם אחד או שמדובר בעמותה מבוססת שיש לה תמיכה רחבה בציבור?
- (9) האם העמותה פועלת בנושא העומד על סדר היום הציבורי?
- (10) האם לעמותה יש הכרה כמוסד ציבורי לעניין תרומות לפי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה, ועל כן החברה תוכל לקבל זיכוי במס על תרומותיה¹?

¹ על פי סעיף 46(א) לפקודת מס הכנסה (לגבי תרומות שתרם אדם בשנת המס 2002): "אדם שתרם בשנת מס פלונית סכום העולה על 370 ש"ח לקרן לאומית או למוסד ציבורי כמשמעותו בסעיף 9(2) שקבע לענין זה שר האוצר באישור ועדת הכספים של הכנסת, 30% מסכום התרומה יזוכה מהמס שהוא חייב בו באותה שנה, ובלבד שלא יינתן זיכוי בשנת מס פלונית בשל סכום כולל של תרומות העולה על 30% מההכנסה החייבת של הנישום באותה שנה או על 2,156,000 שקלים חדשים לפי הנמוך שביניהם (להלן - התקרה לזיכוי); סכום העולה על התקרה לזיכוי שנתרם באותה שנת מס, יזוכה מהמס בהתאם

ב. עד כמה ניתן לסמוך על השותף שלנו?

להלן פרמטרים לבחינת ניהול העמותה ויציבותה:

- (1) מהי רמת הארגון, היציבות והמקצועיות של העמותה ומנהליה?
- (2) מי האנשים שעומדים מאחורי העמותה? האם הם ישרים, מלאי אמונה ולהט לנושא? מהו היחס שהם נותנים ללקוחותיהם? האם נוח לקיים איתם קשרי עבודה באופן רציף?
- (3) מי הם גורמי המימון של העמותה? האם היא תלויה במממן אחד או במספר רב של מממנים? האם העמותה תלויה בתמיכה ממשלתית?
- (4) האם יש מסמכים ואישורים היכולים להעיד על טיבה? האם העמותה נמצאת תחת פיקוח/מוכרת על ידי גורמים ממלכתיים שונים. ניתן לבקש מהעמותה מסמכים המעידים עליה, כמו:
 - א) אישור ניהול תקין של רשם העמותות. זהו הגורם הממלכתי האחראי לפיקוח על פעילות עמותות. האישור מעיד כי העמותה מדווחת לרשם על פי החוק.
 - ב) רשויות מס הכנסה: אישורים בתוקף המעידים על ניהול כספי תקין, ביניהם: פטור מניכוי מס במקור, אישור על ניהול

להוראות סעיף זה בשלוש שנות המס הבאות בזו אחר זו, ובלבד שלא יינתן זיכוי בכל אחת משלוש שנות המס כאמור, בשל סכום כולל של תרומות העולה על התקרה לזיכוי."

פנקסים כחוק, ואישור על הכרה לעניין תרומות לפי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה.

(ג) רשויות מתקצבות וגורמים מממנים שונים (קרנות, תורמים פרטיים ארגוני גג וארגונים מרכזיים דוגמת מתן - הדרך שלך לתת) מקיימים פיקוח מקצועי בדרגות שונות לפעילויות הנתמכות על ידם. פיקוח זה כולל דיווח לגורמים אלו בכדי לוודא שהגוף המתקצב עומד בתנאי המענק.

(ד) מבקר המדינה - מפקח על גופים בהם התמיכה הממשלתית עולה על 50% מסך התקציב.

(ה) תו איכות של מגזר ההתנדבות והמלכ"רים - "מגזר ההתנדבות והמלכ"רים", שהינה עמותת גג לארגוני המלכ"ר בארץ פועלת היום לפיתוח והטמעה של "תו תקן" למלכ"רים.

(ו) מחקרים חיצוניים שנעשו על ידי גופים בלתי תלויים המעידים על טיב פעילות העמותה או חשיבותה, כמו מחקרים הנעשים על ידי המוסד לביטוח לאומי.

(ז) דיווחים של העמותה עצמה: דוחות כספיים, דוחות ועדת הביקורת או הגוף המבקר, תקציבים, דוחות המעידים על אפקטיביות הפעילות וכו'.

3. שלב שלישי: יצירת בסיס לעבודה משותפת

בשלב האחרון לאחר שנמצא השותף הקהילתי האופטימלי, מומלץ לבצע תהליך של "הגדרת ציפיות" בדרך של חוזה בין העמותה לחברה. הגדרת הציפיות חשובה על מנת להבטיח מערכת יחסים הבנויה על הבנה הדדית. לחברה חשוב במסגרת זו להגדיר מהן ציפיותיה מהעמותה בכל הקשור לשימוש במשאבים, מעורבות עובדי או מנהלי החברה, דיווח, בלעדיות, הכרה ופרסום של העמותה לגבי תמיכת החברה. הגדרת ציפיות חשובה לעמותה שלעיתים חוששת מהסטה ממטרותיה, מהתערבות יתר בנושאים מקצועיים, ומהשקעת משאבים רבים בדיווח במקום במטרות שבכוונתה לקדם. כמו כן, חשוב לעמותה לדעת עד כמה תוכל לסמוך על תמיכת החברה מבחינת היקף וכן משך זמן ההתקשרות.

9.2.1.5 הערכה ודיווח

תהליכים חשובים לא פחות מהפעילות עצמה הינם תהליכי ההערכה והדיווח של ההשקעה בקהילה ושל הפעילויות שבוצעו. על הצדדים לבחון את מידת השגת המטרות שהוצגו בפעילות הקהילתית לאור שיתוף הפעולה ביניהם, בחינה אשר לעיתים תביא להרחבת שיתוף הפעולה, לאור הרחבת תחומי העניין המשותפים. לתהליך הערכה נלווה גם תהליך של דיווח. החברה יכולה לדווח על הפעילות במסגרת הדיווח השנתי של החברה על אחריותה החברתית (Social Accountability).

הרחבה על דיווח חברתי ניתן למצוא בפרקים רבים באנציקלופדיה כדוגמת פרקים 6, 7.

9.2.1.6 כמה מילים לסיום

השקעה בקהילה תופסת מקום כערוץ פעילות משמעותי בעבודתן של חברות עסקיות שיש להן קשרי גומלין מורכבים עם סביבתן. במסגרת זו ניסינו להדגיש שההתייחסות לנושא זה צריכה לזכות, כמו כלל עבודת החברה, לטיפול מקצועי. זאת, במיוחד על רקע העובדה שבפעילות זו יש התקשרות עם גורם חיצוני וכן חשיפה גדולה של החברה כלפי הציבור. טיפול מקצועי מחייב בדיקה מעמיקה, הערכה, קביעת יעדים ומדדים ובקרה.

תהליך מובנה ומקצועי טומן בחובו רווחים גדולים לחברה במישור הפנימי והחיצוני ומהווה הוכחה ניצחת לכך שחברות יכולות לעשות טוב ולהיות שותפות משמעותיות בבניית חברה טובה יותר.

9.2.2 הובלת תהליך המעורבות החברתית בארגון - תקציר ערכת הדרכה
לארגון עסקי
שרי נוריאל*

9.2.2.1 פתח דבר

ציונות 2000 ארגון חברתי ששם לו למטרה לפתח תרבות של אחריות חברתית בקרב הקהילה האזרחית והעסקית בישראל.

כיום, יותר גופים עסקיים, קטנים כגדולים, לוקחים חלק נכבד בפעילות חברתית והפכו אותה לחלק בלתי נפרד ממדיניות הארגון שלהם.

תחום האחריות החברתית של ארגונים עסקיים בישראל התפתח מאד בשנים האחרונות, אולם הוא עדיין חדש לארגונים רבים. משום כך ראינו חשיבות רבה בפיתוח מערך הכשרה מקצועי שיסייע לארגונים לפתח תפיסה של מעורבות ואחריות חברתית.

מעריך זה כולל ידע המבוסס על הנעשה בעולם ועל הניסיון הרב שצברנו במסגרת תחום על"ה - עסקים למען הקהילה אשר מופעל משנת 1998.

על"ה מציע לחברות עסקיות תמיכה וליווי מקצועי המכוון ליצירת שותפות איכותית עם הקהילה בדגש על מעורבות והתנדבות של עובדים. תהליך הכולל גיבוש תפיסת עולם, מטרות, איתור שותף קהילתי וסיוע בבניית השותפות.

במסגרת על"ה פעלו בשנים האחרונות למעלה מ-150 חברות עסקיות מכל רחבי הארץ, חברות השותפות בהגשמת החזון החברתי ובבניית חברה ישראלית איתנה.

* סמנכ"ל ציונות 2000 לאחריות חברתית.

המודל המוצג במאמר זה הינו תמצית של ערכת ההדרכה.

הנכם מוזמנים לפנות אלינו בכל שאלה ולהיעזר ברכזי עלייה לפיתוח התחום בארגונכם.

מודל תהליך לפיתוח תחום האחריות החברתית בארגון

9.2.2.2

התהליך המוצג להלן הינו מודולרי ולפיכך מאפשר בניית תוכנית ספציפית לכל ארגון. עם זאת, בחרנו להציג את המרכיבים בסדר מסוים שלפי ניסיוננו מאפיין תהליך של פיתוח אחריות חברתית בארגונים רבים. התהליך בנוי ברצף לוגי כשכל שלב מתבסס על השלב הקודם לו.

מומלץ לבנות תהליך חברתי יסודי כדי שהאחריות והמעורבות החברתית תהפוך לערך המוטמע בתרבות הארגונית, לאורח חיים ולא לאוסף אירועים נקודתיים.

התהליך המוצע

גיוס המנכ"ל ו/או ההנהלה

- דיון עם המנכ"ל והנהלת הארגון על תפיסתם את תחום האחריות החברתית.
- אישור התהליך על-ידי המנכ"ל והנהלה (תהליך פיתוח האחריות החברתית).
- מינוי בעל/ת תפקיד להובלת המהלך.
- בניית תוכנית לאחריות חברתית (בהתאם לאבחון רמת הבשלות של החברה) ואישורה על ידי ההנהלה.

הקמת צוות היגוי

- גיוס עובדים ממגוון תחומי הארגון ומרמות בכירות מגוונות להובלת התהליך.

- קביעת דרך עבודת הצוות, תחומי אחריותו וסמכויותיו.

ביסוס התפיסה הערכית ומטרות הפעילות (בשיתוף ההנהלה וצוות ההיגוי)

- גיבוש חזון לתחום האחריות החברתית.
- הגדרת מטרות ועקרונות.
- קביעת יעדים והצבת קריטריונים לפעילות ולפרויקטים.
- הרחבת השיח הפנים ארגוני ובירור עמדות מנהלים ועובדים (קב' מיקוד/סקר).

איתור שותפים קהילתיים

- איתור שותפים פוטנציאליים מבין עמותות / ארגונים חברתיים / גורמים ברשות המקומית.
- בחינת הצרכים והיכולות, תיאום ציפיות עם השותפים הקהילתיים הפוטנציאליים.
- בחינת היתכנות של שיתופי פעולה אל מול המטרות והעקרונות שנקבעו.

בחירת שותף קהילתי ופריקט

- בחירת שותף קהילתי בהתאם למטרות והעקרונות שנקבעו (בשיטת המטריצה).
- עריכת הסכם שותפות המגדיר את תחומי האחריות בין כל השותפים. הגדרה והסכמה על המחויבות של כל השותפים.

תקשור פנים ארגוני ורתימת עובדים

- מפגשי הסברה למנהלים (דגש על הערך המוסף עבורם).

- קמפיין ליצירת סביבה אוהדת וחיובית בכלל ורתימת עובדים להתנדבות בפרט: מפגשי הסברה, דיוור, פלקטים, דוכני הרשמה ועוד.

בניית תשתית להפעלת הפרויקט החברתי

- גיוס מובילים חברתיים ומתנדבים בארגון העסקי.
- גיבוש צוותי עבודה: מובילים חברתיים ומתנדבים (גם אצל השותף הקהילתי), חלוקה למשימות ליישום התוכנית.
- תיאום ציפיות, הכנה והכשרת מתנדבים.

תכנון הפרויקט החברתי

- כתיבת תוכנית עבודה מפורטת.
- יצירת מסלולי התנדבות מגווני משימות ובמגוון תדירויות (חד פעמי, ממוקד, ארוך טווח).
- קביעת מדדי הצלחה.

הפעלת הפרויקט החברתי

- פתיחה חגיגית / פורמאלית של הפעילות המשותפת.
- יישום תוכנית העבודה.

ליווי שוטף, טיפוח והעצמה של כלל השותפים

- תקשור הפעילות בארגון באופן קבוע במגוון כלים.
- פעילות לתמיכה במתנדבים.
- פעילות להכרה והוקרת המתנדבים.
- פעילויות לחיזוק השותפות: יצירה של דפוסי עבודה קבועים, מסורת משותפת.
- למידה והפקת לקחים, כל הזמן, תוך כדי הפרויקט.

פיתוח השלב הבא

- בחינת מידת התרומה של התחום לחיי הארגון העסקי.
- בחינת מידת התרומה של הפעילות לשותף החברתי.
- הפקת לקחים בארגון בכל הרמות ובכל מעגלי העבודה.
- מקסום ערך האחריות החברתית בארגון.
- חיזוק ופיתוח הארגון העסקי בהיבטים נוספים של אחריות חברתית.

9.2.2.3 אבחון רמת האחריות החברתית של הארגון?

1. פתח דבר

הרקע התיאורטי מלמד על התפתחות תחום האחריות החברתית של ארגונים עסקיים בעשורים האחרונים בעולם ובישראל. ארגונים רבים עוסקים כיום בפעילויות חברתיות מגוונות החל ממתן תרומות כספיות למטרות שונות (פילנתרופיה מסורתית) ויש שהרחיבו את מימד המעורבות החברתית ובנוסף הם שותפים בפעילות קהילתית מקיפה, שבה לוקחים חלק עובדי החברה. בפרק זה אנו מציעים דרך שתוביל לפיתוח ומיסוד תחום האחריות החברתית כחלק אינטגרלי מהעשייה הארגונית. אבחון ולמידת הפעילות החברתית בארגון העסקי יהוו בסיס לבניית תפקיד מנהל האחריות החברתית, שיוביל את תהליך השינוי.

2. טיפולוגיה של ארגונים על-פי רמת המעורבות החברתית¹

חשוב לבחון את מידת המעורבות החברתית של הארגון. המודל שלהלן, מאפשר לבצע אבחון המתבסס על סוג הקשרים

¹ מבוסס על מודל בוסטון BCD - Business and Community Development

שהארגון מקיים עם הקהילה או על הפרויקטים החברתיים שהוא מפעיל. באמצעות האבחון, הארגון יכול לבדוק דרכים נוספות לקידום ולפיתוח העשייה החברתית. המודל מורכב ממספר שלבים שכל אחד מציין רמה אחרת של אחריות חברתית, החל מחוסר מודעות (רמה נמוכה ביותר) ועד אינטגרציה (רמה גבוהה ביותר).

3. שלבי ההתפתחות של תחום האחריות החברתית בארגון

א. שלב ראשון: חוסר המודעות

ארגונים אשר מעולם לא עסקו בהפעלת פרויקטים של אחריות חברתית או בפעילות פילנתרופית כלשהי.

ב. שלב שני: המודעות

ארגונים העוסקים בפעילות פילנתרופית מסורתית הכוללת בעיקר מתן תמיכה כספית לגופים אשר פועלים בקרב קהילות דלות אמצעים. שלב המודעות מאפיין ארגונים אשר לא קיים בהם בעל תפקיד מוגדר שאחראי על תחום האחריות החברתית. התהליכים של פעילות חברתית בארגון נעשים באופן לא פורמאלי ומבוססים על קשרים אישיים של בעלי תפקידים עם גורמים קהילתיים (למשל, מנכ"ל שמכיר עמותה כלשהי ותורם לה) או במתן תרומות לצורך יחסי ציבור ובניית תדמית ארגונית חיובית.

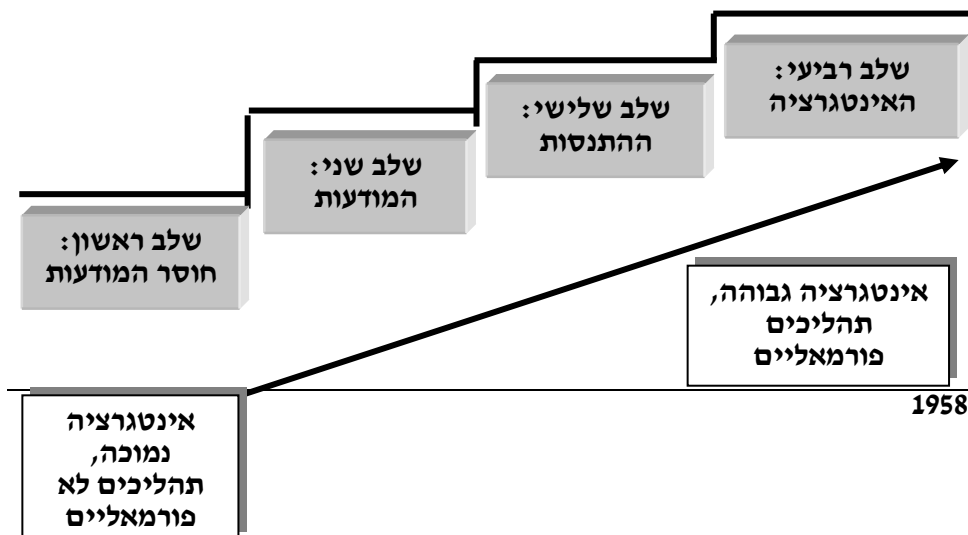
ג. שלב שלישי: ההתנסות

ארגונים הנמצאים בדיאלוג כלשהו עם גופים ציבוריים ודנים עימם על שיתוף פעולה בתחום העשייה החברתית. בארגונים אשר מצויים בשלב ההתנסות, קיימים לעיתים מספר עובדים המתנדבים בפרויקט חברתי כלשהו או שנמצאים בקשר תומך (למשל מספקים ייעוץ מקצועי)

עם גוף ציבורי כלשהו. לעיתים ארגונים בשלב ההתנסות תורמים לפרויקטים חברתיים נקודתיים על מנת לשפר את המעמד הציבורי שלהם. בארגונים כאלה קיימת לעיתים אסטרטגיה פילנתרופית והמעורבות החברתית היא של יחידה ארגונית אחת או יותר. יתכן גם שאחד המנהלים בארגון מרכז את תחום המעורבות החברתית בנוסף לתפקידו הקבוע.

ד. שלב רביעי: האינטגרציה

ארגונים בהם קיימת מערכת פורמאלית מובנית להטמעת תהליכים של אחריות חברתית בכל הרמות ובכל חלקי הארגון. ארגונים אלה בעלי מודעות חברתית גבוהה שמתבטאת בתחומים כמו פיתוח אסטרטגיה ארגונית, ערכים ארגוניים, אחריות לאיכות הסביבה, מדיניות העסקת עובדים, שקיפות ועוד. המעורבות החברתית וקשרי הקהילה הפכו לחלק מהשיח הארגוני והעובדים מעורבים בפרויקטים חברתיים שהארגון מפעיל. בדרך כלל מוקצת משרה פורמאלית לתפקיד מנהל תחום האחריות החברתית. המניע לעשייה חברתית של ארגונים שנמצאים בשלב זה הוא רווח משותף לקהילה ולעסקים.



התרשים מציג את השלבים השונים בהתפתחות תחום האחריות והמעורבות החברתית בארגונים עסקיים. השינויים מתרחשים הן במידה שבה מושרש התחום בארגון והן במידת האינטגרציה שלו וסוג התהליכים שהוא מתנהל בהם - פורמאלי וממוסדים או לא פורמאליים ולא ממוסדים.

הקריטריונים לפיהם תזהה ותאפיין את המעורבות החברתית בארגון

| שלב 4: האינטגרציה | שלב 3: ההתנסות | שלב 2: המודעות | שלב 1: חוסר המודעות | הקריטריונים |
|--|--|---|------------------------|--|
| מוטמעים בתרבות הארגונית, נמצאים כחלק מערכי הארגון מתקיימים, ע"פ סטנדרטים גבוהים, בממדים שונים כגון: קשרי קהילה, איכות סביבה, מדיניות העסקת עובדים. | קיים ניסיון להתמודד עם גיבוש של תפיסה אסטרטגית בתחום. מתחילים לייצר כלים להטמעת התפיסה של אחריות החברתית בארגון. | (-) | (-) | חזון ואסטרטגיה של אחריות חברתית |
| המנכ"ל רואה באחריות חברתית את אחד מערוצי הפעולה החשובים של הארגון. | המנכ"ל מכיר בחשיבות הנושא ורוצה להיות מעודכן במתרחש בו. | המנכ"ל רואה זאת כנושא פרטי שלו, שמעניין בעיקר אותו. | (-) | מעורבות המנכ"ל |
| הנהלה ערכה דיונים מעמיקים לגיבוש האסטרטגיה ועיצבה את התפיסה הארגונית. | הנהלה גיבשה דרכי פעולה למימוש האחריות החברתית. הנהלה מקבלת עדכון שוטף. | לעיתים הנהלה מאשרת את התרומות. | (-) | ישיבות הנהלה (מוקדשות לנושא פעילות חברתית) |
| יש מנהל אחריות | מונה מנהל כלשהו | המנכ"ל או | (-) | מנהל תחום |

| הקריטריונים | שלב 1: חוסר המודעות | שלב 2: המודעות | שלב 3: ההתנסות | שלב 4: האינטגרציה |
|------------------------------|------------------------------------|--|--|---|
| אחריות חברתית | | מנהל בכיר עוסקים במתן תרומות. | שנוסף על תפקידו מרכז את האחריות החברתית או שיש מנהל אחריות חברתית. | חברתית במשרה מלאה. |
| תוכניות עבודה | (-) | (-) | מענה נקודתי לפעילויות חד פעמיות. | תוכניות העבודה מיישמות את האסטרטגיה הארגונית בתחום האחריות החברתית, בדומה לתחומים אחרים בארגון. |
| התנדבות עובדים | (-) | קיימת מעט, בדרך כלל מעורבות של בודדים או יחידה עסקית אחת. | קיימת התנדבות עובדים בפרויקטים שהארגון עוסק בהם, יחידות ארגוניות משתתפות בפעילות. | אחוזים גבוהים של התנדבות עובדים, באופן קבוע, בפרויקטים השונים של הארגון. |
| סוג התרומה והיקפה | (-) | תרומות כספיות למטרות שונות. לעתים מדובר בסכום קבוע למטרה קבועה. | בנוסף לתרומות שמעניק הארגון לטובת מטרות חברתיות הוא מקיים קשר קבוע עם ארגון ציבורי/עמותה שמלווה בתרומה כספית, ניהול פרויקט קהילתי או | הארגון תורם לפעילויות חברתיות בנושאים ספציפיים (חיילים בודדים, איכות סביבה וכד'). קיום פרויקטים התנדבותיים למעורבות בקהילה ולתהליכים חברתיים שונים. שיתוף פעולה |

| הקריטריונים | שלב 1: חוסר המודעות | שלב 2: המודעות | שלב 3: ההתנסות | שלב 4: האינטגרציה |
|------------------------------------|------------------------|--|---|--------------------------------------|
| | | | מבצעים נקודתיים לאיסוף כספים. | קהילתי עם גורמים חברתיים ועסקיים. |
| מניע לאחריות חברתית | (-) | רצון לתרום למטרות מסוימות שנוגעות למישהו בארגון או נראה להנהלה שכדאי לתרום להם. | קיים רצון לתרום, להשפיע ולהיות משמעותיים למטרות חברתיות. יצירת זהות עסקית שתתקשר לתרומה חברתית. | רווח ברור לקהילה ולעסקים מהשותפות |

4. הגדרת תפקיד מנהל/ת תחום האחריות החברתית בארגון

תפקיד מנהל אחריות חברתית הינו תפקיד חשוב בארגון ולעיתים הוא נוסף לצד משימות פורמאליות אחרות. בסקירה הנוכחית נתייחס למספר מימדים מרכזיים בתפקיד.

הגדרת התפקיד תאפשר להבהיר:

- א. מהם המסרים הפורמאליים של הגורמים בארגון הממנים את בעל התפקיד.
- ב. מהו מערך הציפיות של שותפי התפקיד (מנכ"ל, חברי צוות ההיגוי, עובדים מתנדבים) ושל גורמים שונים עימם יש לשתף פעולה בתפקיד.
- ג. מהם הפערים הדורשים הבהרות (היקף העבודה, זמנים, תקציבים נדרשים וכד').

שלושה מימדים בתהליך הגדרת התפקיד

1. המימד הפורמאלי של התפקיד.
2. המימד הבלתי פורמאלי של התפקיד.
3. המימד האישי - תרומתו האישית של מנהל תחום האחריות החברתית לתפקיד.

המימד הפורמאלי

להלן שאלות שיסייעו לרכז את המידע הקיים וההגדרות הפורמאליות הקשורים לתפקיד:

1. האם קיימת הגדרה פורמאלית של התפקיד בארגון?
2. מהו היקף המשרה? (כיצד התפקיד החדש ישתלב בתפקיד הנוכחי).
3. האם הוגדרו יעדים ברורים לתפקיד?
4. מהם הסמכויות והמשאבים שנלווים להגדרת התפקיד?
5. מהו הקשר של מנהל האחריות החברתית להנהלה (האם הוגדרו כפיפות, חובות דיווח, תדירות מפגשים וכו').

6. מיהם השותפים המרכזיים? לדוגמה, הנהלת הארגון / מנהל אישי, נציג הארגון הציבורי או המגזר הציבורי במסגרתו תתבצע הפעילות ההתנדבותית, צוות ההיגוי, העובדים המתנדבים (אותם יש לנהל במסגרת הפרויקט) ועוד.

תיאום ציפיות עם שותפי התפקיד. תוכל להיעזר בשאלות הבאות:

- מהו תפקידו של מנהל האחריות החברתית?
- מהן התפוקות הנדרשות ממנו במסגרת התפקיד?
- מה יהפוך אותו למנהל אחריות חברתית מצטיין?
- מה תהיה הצלחה בתפקיד?

המימד הבלתי פורמאלי

תפקידו של מנהל תחום אחריות חברתית הינו תפקיד של סוכן שינוי אשר מקדם את תחום האחריות החברתית בארגון ומפתח את המודעות הארגונית למשמעויות האחריות והמעורבות חברתית, בונה כלים ליישומן ומייצר תהליכי הטמעה בארגון.

ההגדרה סוכן שינוי אינה הגדרה פורמאלית אולם אנו רואים בה את אחד מיסודות התפקיד. השאלות הבאות יסייעו לזהות ולהבין את המימדים הבלתי פורמלים של התפקיד.

- מהן הציפיות הלא מוגדרות של ההנהלה מפיתוח תחום האחריות החברתית בארגון? מה מצפים ממוביל התחום בארגון? (מדוע ההנהלה מעוניינת לפתח את התחום בצורה מובנית).

- מהן הגדרות תחומי האחריות של התפקיד? כיצד תחומי האחריות החברתית שהתווספו משתלבים עם התפקיד הקבוע בארגון?
- מה טיבו של הקשר שיהיה למנהל האחריות החברתית עם ההנהלה? (במידה ואינו חבר הנהלה). ומהן הציפיות ההדדיות?
- האם לגורמים שונים בארגון יש מניע להיות מעורבים באופן אישי בתפקיד?

המימד האישי

מטרת השאלות הבאות היא לסייע להגדיר את האופן בו כדאי לעצב את התפקיד.

- מהו חזונו האישי של המנהל החדש ביחס למעורבות של עסקים בקהילה ככלל ושל הארגון שלו בפרט? (מידת המעורבות הנדרשת, אופייה, היקפה, קהלי היעד וכד').
- מהי התרומה המשמעותית ביותר של המנהל למען פיתוח התחום?
- כיצד נכון לעצב את הקשר עם ההנהלה? עם מנהלי הביניים בארגון, עם המתנדבים?

5. ייעוץ וחניכה - כלים לתפקיד מנהל האחריות החברתית

ייעוץ וחניכה הם תהליכי ליווי והעצמה של אנשים וארגונים לאורך תקופה. הליווי נועד לעצב תהליכים מרכזיים בארגון על-פי צרכים שאותרו והוגדרו. התפקידים בתחום החברתי שונים במהותם מאלה הקיימים במסגרת הארגון ויש להם השפעה על שגרת החיים של המעורבים בתהליך. לכן מטרת הייעוץ

והחניכה היא לסייע לבעל תפקיד בארגון לבנות את תפיסת התפקיד שלו ואת האופן שבו הוא עתיד ליישם תפקיד זה. חשוב להתייחס לניסיון שהוא מביא איתו לתפקיד, יכולותיו וכישוריו האישיים.

תהליך הייעוץ מתמקד בתמיכה ובהעצמה של בעלי תפקידים פורמלים בארגון. היועץ מסייע בתכנון ובבניית התהליכים, תוך הבנה והתחשבות בגורמים המשפיעים עליהם.

תהליך החניכה הוא למידה המפתחת את הנחנך תוך מעקב אחר ביצועיו ושימוש בהתנסות זו ככלי ללמידה. החניכה מתבצעת במפגש יחידני בין החונך לנחנך.

תפוקות תהליך הייעוץ והחניכה

- גיבוש תפיסת תפקיד למנהל האחריות החברתית, לרכזי הפרויקט/ים ולעובדים המתנדבים.
- הוספת ידע מקצועי רלוונטי בנושא אחריות חברתית והפרויקט שנבחר.
- פיתוח מיומנויות הנדרשות לבעלי התפקידים השונים בארגון: מובילים חברתיים/צוות ההיגוי, העובדים המתנדבים.
- הגברת תחושת המסוגלות העצמית של המשתתפים בתהליך עם כניסתם לתחום האחריות החברתית.
- פיתוח מנהיגות וחיזוק מיומנויות עבודה עם צוות.

בתהליך הייעוץ והחניכה משולבים שלושה מימדים: ארגוני, מקצועי וקשר אישי.

להלן העקרונות המובילים בכל אחד משלושת המימדים:

1. המימד הארגוני

- לפתח חזון לארגון בתחום האחריות החברתית.
- לסייע להגדיר את המסרים שהארגון רוצה להעביר בנושא האחריות החברתית.
- ליצור רשת בארגון שמטרתה קידום המעורבות החברתית. הרשת תהיה מורכבת ממנהל אחריות חברתית, רכזים של הפרויקט, מנהלים ועובדים מתנדבים.
- לבנות את כלי הבקרה והליווי של הפרויקט החברתי: יעדים, בחינת תפוקות על-ידי מדדים קבועים מראש וביצוע תהליכים של הפקת לקחים.
- לגבש צוות בארגון שנושא האחריות והמעורבות החברתית משותף וחשוב לו.
- יצירת בסיס משותף לתקשורת פתוחה שתאפשר מערכת קשרים אפקטיבית בין הארגון העסקי לקהילה עמה הוא פועל.
- להכיר לבעלי התפקידים השונים בארגון העסקי את השותפים לעשייה: הארגון הציבורי או העמותה שבהם מתקיים הפרויקט הנבחר (השותף הקהילתי) והגורמים ברשות הציבורית שאחראים על הארגונים שקשורים לפרויקט.
- ללמוד היטב ולהכיר את הצרכים של השותף הקהילתי שהארגון עתיד לפעול עמו.

2. המימד המקצועי

למידה מבעל סמכות מקצועית שיש לו ידע ספציפי בתחום האחריות החברתית, המתמקדת בשיפור כישורים (Skills) המועברים בעיקר על-ידי תהליכי אימון מגוונים (Training).

- להציג למנהל/לעובד את נושא המעורבות החברתית על מימדיו השונים והשלכותיו.
- להגדיר יחד עם עובדי הארגון את מטרות הפרויקט וההתנדבות.
- להגדיר את מהות ומטרות תפקידם של המתנדבים והמשימות הנדרשות להצלחת הפעילות.
- תיאום ציפיות עם המתנדבים המבהיר מה עליהם לעשות במסגרת הפעילות, את המחויבות והאחריות של כל מתנדב.
- לסייע לעובד המתנדב ללמוד ולהתכונן למשימת ההתנדבות שלקח על עצמו כדי שיוכל להצטרף לפרויקט, לתרום לו ולחוש הנאה וסיפוק.
- למקד יחד עם המתנדב את המשימות המרכזיות הנדרשות ממנו ולהכשיר אותו לביצוען.
- לסייע בליווי המתנדבים בעבודתם (בעיקר בהתנדבות ארוכת טווח) ובהתמודדות עם הקשיים בהם הם נתקלים.
- לשמש כתובת מקצועית לפתרון בעיות הן בעבור המתנדבים בארגון העסקי והן בעבור השותף הקהילתי עמו פועלים.

3. מימד הקשר האישי

יצירת קשר אישי בין מנהל תחום האחריות החברתית לבין החברים בצוות ההיגוי ו/או המתנדבים חשוב להצלחת התהליך. הקשר האישי מעצים את המתנדב, מעניק משמעות לפעילותו ומספק חיזוקים לנוכח המאמץ שהוא נדרש להשקיע לאורך זמן. מנהל תחום האחריות החברתית מוביל תהליך של העצמת עובדים, באמצעות חיזוק אמונתם ביכולתם להצליח בייזום והפעלת הפרויקט.

6. היכרות מחודשת עם הארגון

נהוג למנות לתפקיד מנהל תחום האחריות החברתית עובד מתוך הארגון אשר מכיר את הארגון היטב, אולם התפקיד החדש והתהליכים אותם הוא נדרש להוביל יכולים להפגיש אותו עם מצבים והיבטים שונים של התפקיד שטרם הכיר. בכדי שיוכל להתכונן לכך אנו מציעים למנהל האחריות החברתית לערוך היכרות מחודשת עם הארגון ועם התרבות הארגונית הקיימת בו. כדאי לבחון את הנורמות הגלויות, הסמויות ואת הנהלים בארגון.

הנורמות הגלויות של הארגון

לכל ארגון יש נורמות ודפוסי התנהגות המקובלים בו. לדוגמה, כיצד פונים למנכ"ל ובמה מערבים אותו, מהם התחומים שבהם עוסקים מנהלים אחרים, מהו חופש הפעולה של העובדים, איך מתאמים פגישות ותהליכי עבודה, איך מעבירים מידע בתוך הארגון, כיצד מתנהלת התקשורת עם גורמי חוץ. הבנת הנורמות יכולה לסייע להתוויית הדרך המתאימה להתמודד עם הטמעת תהליך פיתוח תחום האחריות החברתית בארגון.

הנורמות הסמויות של הארגון

הנורמות הסמויות הן הקודים של ההתנהלות הארגונית אשר אינם מוצהרים או מודעים, אולם חברי הארגון נוהגים לפיהם והם הקובעים את אופיו של הארגון. הנורמות כוללות את מעמדם של אנשי מפתח בעלי השפעה בארגון לאו דווקא מתוקף סמכותם הפורמאלית, סטטוס של עובדים על-פי עיסוקם ומקצועם בארגון, מעמדם של אגפים, מחלקות שונות ועוד. ניתן ללמוד ולהכיר את הנורמות הסמויות ככל שמעמיקים את ההיכרות עם הארגון. חשוב להבחין בהן ולהיעזר בהן בביצוע התפקיד.

הנהלים המוצהרים בארגון

אלה הם נהלי העבודה הפורמאליים של הארגון כמו שעות העבודה, כללים שמבהירים מה מותר ומה אסור לעובדים לעשות בזמן העבודה ועוד.

יתכן שיהיה צורך לנסח נורמות חדשות לתחום האחריות והמעורבות החברתית. לדוגמא, מתי יעסקו העובדים בפעילות ההתנדבותית, בשעות העבודה הרגילות או לאחר מכן.

1. רקע

תהליך לבניית אחריות חברתית בארגון הוא תהליך של שינוי, אותו יש להטמיע בהדרגה. ראשית, יש לבחון את העמדות של מקבלי ההחלטות בארגון ביחס לתהליך. לאחר בחינה ולמידה של עמדות אלה, באמצעות הכלים שמובאים בפרק זה, ניתן יהיה לאמץ מודל לרתימת הגורמים המתאימים בארגון לפעול בתחום האחריות החברתית. השלבים הבאים של התהליך עיקרם בגיבוש חזון ואסטרטגיה של התחום. צוות היגוי, שיש להקימו בשלב מוקדם של התהליך, הוא מרכיב חשוב להצלחת הטמעת השינוי והובלת התהליך החברתי.

מוצעים להלן מספר עקרונות להקמת צוות ההיגוי. לאחר שהושלמו ההכנות האדמיניסטרטיביות, הארגון מוכן לבחור בפרויקט חברתי אותו הוא ירצה לקדם. בחירת השותף הקהילתי והפרויקט המתאים הוא שלב חשוב, כיוון שלא כל פרויקט חברתי מתאים לכל ארגון. יש לבחון היטב מהן היכולות של הארגון העסקי והשותף הקהילתי לפעול במשותף כדי לקדם מטרות חברתיות.

2. דיון הנהלה לגיבוש החזון והאסטרטגיה של האחריות החברתית

דיון בהנהלה בנוגע לגיבוש התפיסה של אחריות חברתית יכול להתקיים בשלבים שונים. מועד הדיון נקבע בהתאם לשלב בו נמצא הארגון בתחום האחריות החברתית ובהתאם לרמת המוכנות ולהסכמות של המנכ"ל.

בארגונים שבהם המנכ"ל מכיר את התחום ויודע מהן שאיפותיו, או שאחד מהמנהלים הבכירים בקיא בנושא, ניתן לערוך את הדיון כבר בשלבים הראשונים.

בארגונים שבהם המנכ"ל נמצא רק בתחילת תהליך ההיכרות עם התחום, ואין גורם אחר בארגון שיכול להוביל את התהליך, כדאי לקיים מספר פגישות אישיות בין מנהל אחריות חברתית ובין המנכ"ל לפני שניגשים לשלב הבא: דיון בנושא החזון והאסטרטגיה הארגונית.

החזון

החזון הארגוני לאחריות חברתית מגדיר את האופן הייחודי שבו הארגון שואף לקחת חלק בתחום ואת דרכי הפעולה. החזון מהווה אבן יסוד בתרבות הארגון ומגדיר את הזהות הארגונית בנושא האחריות החברתית, המשמעות המיוחסת לעשייה בתחום זה והערכים והעקרונות המנחים את העשייה.

החזון הוא הצהרה מחייבת של הארגון. מימוש החזון אינו מתבטא בהכרח בהגשמתו אלא בעצם הפיכתו לערכים ועקרונות מנחים בעשייה הארגונית היומיומית.

חשוב שהחזון יהיה ממוקד פנימה (אל תוך הארגון) כלומר, מתייחס לתרומה של הפרט העובד בארגון לתחום והערך המוסף של הרתמות הארגון כולו לנושא, וכלפי חוץ, כלומר המסר החברתי שמביא הארגון ללקוחותיו ולקהילה.

שלבים מרכזיים בגיבוש החזון:

1. הגדרת המסר ומטרות העל

חברי ההנהלה והמנכ"ל מבררים מהם המניעים שלהם, הצרכים והערכים המנחים אותם בכניסה לתחום אחריות חברתית. ניסוח ערכי הליבה של הארגון, ערכים יציבים אשר ימשיכו להיות רלוונטיים גם במציאות מורכבת ומשתנה. האם וכיצד יבואו לידי ביטוי עסקי הליבה של הארגון בחזון, מהו המסר שהם מעוניינים להעביר וכיצד הם רואים את יחסי הגומלין של הארגון עם הקהילה.

2. אופן ההשפעה

חזון הארגוני מבטא את ההתייחסות של המנהל ולעיתים של שאר חברי הארגון לתחום האחריות החברתית. בשלב זה, חשוב לבחון את יכולות הארגון ואת מאפייניו (מבנה, גודל, טכנולוגיה) ולהגדיר את ההשפעה הייחודית שתהיה לו על סביבתו.

3. הפיכת החזון למוחשי

שלב זה בא לידי ביטוי באמצעות בניית אסטרטגיה להגשמת החזון, לשם כך יש להגדיר באופן ברור את החזון החברתי של הארגון.

אסטרטגיה

כל ארגון פועל לפי מערכת הנחות, יעדים, מטרות, צרכים של קהל לקוחות ועוד. האסטרטגיה מגבשת את ההנחות הללו לפעולות. מטרתה לאפשר לארגון להשיג את התוצאות הרצויות לו בסביבה שאינה צפויה מראש. האסטרטגיה הארגונית בנושא האחריות החברתית מתמקדת בהנחות שעליהן בנוי החזון הארגוני ומבוססת על הגשמתן באמצעות דרכי פעולה. האסטרטגיה במהותה היא דרך ליצור מובחנות ארגונית ועיקרה בניית תמהיל ייחודי של פעילויות שידגישו את ייחודיות הארגון. חיוני שתחום האחריות החברתית ישתלב במרכיבי האסטרטגיה האחרים של הארגון, בדרכי פעולתו, במטרות שהציב לעצמו בתחומים עסקיים ובתחומים אחרים.

מרכיבי האסטרטגיה הארגונית

הגדרת הייעוד, המטרות והחזון של הארגון. תיאור של קהלי היעד של הארגון בקהילה ושל תפקיד העובדים בלקיחת האחריות החברתית. מרכיבי האסטרטגיה כוללים הגדרה של:

- שאיפות הארגון בנושא האחריות החברתית.
- סוג השירותים והתפקידים שהארגון ייקח על עצמו במסגרת האחריות החברתית.
- תפקיד הארגון בקהילה.
- המשאבים הדרושים לביצוע התוכנית.
- דרכים לשילוב משאבים, תוכניות ואנשים להגשמת התוכנית האסטרטגית.

נושאים מרכזיים לדיון אסטרטגי:

- הגדרת מטרות הארגון בתחום האחריות החברתית.
- מאפייני האוכלוסייה שרוצים לפעול עמה.
- שיתוף פעולה אפשרי עם ארגונים עסקיים נוספים למען מטרה משותפת.
- שיתוף פעולה עם ארגונים חברתיים שונים.
- האזורים שבהם רוצים לפעול.
- גיבוש תפקידים מרכזיים להובלת התחום: מנהל תחום, צוות היגוי לצידו של המנהל שמונה.
- קביעת עקרונות לפרסום ולהפצת אינפורמציה ברחבי הארגון בנוגע להחלטות שהתקבלו בתחום האחריות החברתית. חשוב להגדיר מראש את מי לעדכן ומתי ולבחון אילו מסרים ההנהלה רוצה להעביר לעובדים.

כיצד תחום האחריות החברתית ישתלב במימדים הארגוניים השונים:

- באסטרטגיה הארגונית.
- בתרבות הארגונית ובהתאם לערכים המשמעותיים לארגון.
- במדיניות היחסים עם העובדים.
- במיצוב הארגון מול לקוחות, ספקים ושותפים עסקיים.
- בשיקולים עסקיים ופיננסיים.

שלבם בגיבוש האסטרטגיה

1. שלב ההערכות

בחנו האם זהו העיתוי הנכון לתכנון אסטרטגי של תחום האחריות החברתית בארגון. בשלב זה יש להגדיר מהי מטרת התכנון האסטרטגי ואת השיקולים המרכזיים בכניסה לתחום. יש להגדיר את הקבוצה שתעסוק בגיבוש האסטרטגיה וחיוני שההנהלה תהיה שותפה מרכזית לתהליך התכנון. כמו כן, ניתן למנות אדם שיהיה אחראי להובלת התהליך כולו.

חשוב לתכנן את התהליך המתאים לארגון: להגדיר לוחות זמנים, לקחת בחשבון משתנים ארגוניים כמו גודל הארגון, המבנה הארגוני, פריסה גיאוגרפית ועוד.

2. ניתוח מצב

בשלב זה אוספים מידע חיוני בנושא האחריות החברתית. יש לבחון את מידת המעורבות החברתית של הארגון בעבר, בהווה ואת תוכניותיו העתידיות בתחום. בחינת השפעה של גורמים חיצוניים: לקוחות, מתחרים, שותפים ושאר בעלי עניין. בחינה של מגמות בסביבה הארגונית: כלכליות, חברתיות, מדיניות וכד'.
•

3. התוויית התוכנית האסטרטגית

יש לקחת בחשבון מספר גורמים שיש להם השפעה על האסטרטגיה:

- נושאים מרכזיים לפיתוח הנושא בארגון.

- בחינת תרחישים אפשריים לפיתוח פרויקטים חברתיים והשפעתם על הארגון.
- מטרות התוכנית.
- שותפויות עם גורמים שונים: ארגונים חברתיים, ארגונים מתווכים ועוד.

4. שיפור התוכנית האסטרטגית

- בחינת התוכנית שנבנתה. חשוב לבחון חלקים בתוכנית אשר מתייחסים למחויבות העובדים לביצוע המשימות שלקחו על עצמם.
- קבלת החלטות ליישום התוכנית והקצאת המשאבים הארגוניים המתאימים: הקצאת תפקידים, משאבים פיננסיים ומשאבים שווי ערך כסף.

5. יישום התוכנית האסטרטגית

- מעקב אחרי שלבי התקדמות התוכנית: תכנון תהליך ריאלי.
- ביצוע תיקונים והתאמות לתוכנית האסטרטגית בהתאם להתפתחויות, יחד עם זאת יש להשאר צמודים ליעדים המרכזיים.
- הצגת התוכנית בפני עובדי הארגון.
- חיוני לעדכן מדי פעם את התוכנית באופן שתתאים למציאות הארגונית והחברתית.

מכשלות אפשריות בתהליך תכנון אסטרטגי:

- התהליך דורש זמן ומשאבים ארגוניים רבים.
- ארגון שהיחסים בו עכורים עלול להתקשות בהתמודדות עם התהליך.

3. הקמת צוות היגוי לתחום האחריות החברתית

כדי שהפרויקט החברתי שבו יעסוק הארגון יצליח, חשוב להקים צוות היגוי שיעבוד לצד מנהל תחום האחריות החברתית, ירכז את הנושא ויקבל החלטות. מאחר שנושא האחריות החברתית הוא רחב ובדרך כלל חדש לארגון, יש ללמוד אותו לעומק ורק לאחר מכן לגבש עמדות בנוגע לחשיבותו.

סביר להניח, שההנהלה תתקשה להקדיש זמן רב הדרוש ללימוד הנושא לעומקו ולכן כדאי להעביר את הסמכויות לצוות, כדי שזה יעסוק בנושא ביסודיות ויקבל החלטות מתוך שיקול דעת והבנה. הקמת צוות היגוי היא דרך טובה לערב יותר עובדים ומנהלים כדי להפוך אותם לשותפים בהובלת הנושא. תהליך הקמת הצוות ומיסודו הוא באחריות מנהל תחום האחריות החברתית.

יש לתכנן את עבודת הצוות כך שלא יהפוך לגורם מעכב ומקשה על פיתוח תחום האחריות החברתית בארגון (לא לעכב יוזמות, לא ליצור ביורוקרטיה).

לפני הקמת הצוות, חשוב לקיים דיון בנושא עם המנכ"ל/או ההנהלה ולהציע להם לגבש עמדה בקשר לתפקיד צוות ההיגוי, מטרות עבודתו, הרכבו ומידת האוטונומיה שלו בניהול תקציב של מעורבות בקהילה.

בצוות יעיל ואפקטיבי יהיה ייצוג הולם של בעלי תפקידים שונים מתחומי מומחיות מגוונים ודרגות שונות. בארגון גדול מומלץ שהצוות ימנה 8-10 חברים. יש להשקיע מאמצים ביצירת אווירה פתוחה ונינוחה שתאפשר עבודה פורה ומהנה.

דגשים בהקמת הצוות

הרכב הצוות

יש לתת את הדעת לשאלה מי הם העובדים שחשוב וכדאי שיהיו חברים בצוות. כדאי שיהיה בו לפחות חבר אחד מהנהלה הבכירה, כך תשדר ההנהלה מסר של הכרה בחשיבות הצוות.

חשוב לדאוג לייצוג הולם של חלקי הארגון השונים - נציגים ממחלקות שונות ובמגוון רחב של תפקידים. ככל שיהיה ייצוג רחב יותר לחלקי הארגון יקל לאחר מכן לסחוף אנשים בארגון לעיסוק בנושא.

בחרו אנשים שהנושא קרוב ללבם או שעסקו ועוסקים בו בחייהם מחוץ לארגון. נושא האחריות החברתית הוא מחוץ לסדר היום הארגוני הרגיל ולכן עובדים שהנושא קרוב ללבם יהיו בעלי מוטיבציה גבוהה יותר לקחת בו חלק.

הגדרת מטרות הצוות ויעדיו

מהו תפקיד הצוות בהתייחס לתחום האחריות החברתית? מהן הסמכויות שהגדירו לו המנכ"ל והנהלה? האם הצוות אמור להוביל ולגבש את החזון של תחום האחריות החברתית בארגון? האם עליו להכין מסמך להנהלה שיגדיר את החזון, האסטרטגיה והיעדים הנגזרים מתוך הגדרת מטרותיו.

להלן מטרות ויעדים אפשריים:

- גיבוש החזון והאסטרטגיה של תחום האחריות החברתית בארגון.
- הגדרת התחומים שהארגון יעסוק בהם במסגרת האחריות החברתית.
- בחירת הפרויקט או הפרויקטים הספציפיים שהארגון יפעל בהם.
- גיבוש עקרונות ודרכי הפעולה של הפרויקט: כיצד יתבצע? מה היקף פעילות הארגון בפרויקט? האם הפרויקט יכול להתנדבות עובדים?
- מעקב אחר ביצוע הפרויקטים.

דרכים לייעול עבודת הצוות

1. הגדרת תפקידים, תחומי אחריות וסמכויות.
2. קביעת כללי הדיון, כללי קבלת ההחלטות ואבני דרך.
3. רישום פרוטוקול.
4. דרכים לייעול עבודת הצוות (יש נטייה בארגונים לא לסיים ולא ליישם עבודה של צוותים).

יצירת אווירה חיובית

1. דרכים לפתרון בעיות וקבלת החלטות מתוך כבוד הדדי לרעיונות של כל חברי הצוות, בין אם ההחלטה מתקבלת באופן דמוקרטי ובין אם לראש הצוות זכות וטו.
2. גיבוש דרכים ליצירת תקשורת פתוחה.
3. יצירת מערכת תומכת שתאפשר לאנשים להרגיש שדבריהם מתקבלים, יצירת מפגשים באווירה של פתיחות ויכולת הקשבה.

נושאים חשובים לפגישות הראשונות:

- קביעת מטרות הצוות, תחומי סמכות ואחריות.
- קביעת מסגרת הזמן של הצוות ומסגרת עבודתו. מתן מענה לשאלות כגון: מתי ייערכו המפגשים, באיזו תדירות, משך הפגישות, כמה זמן יוקדש לדיונים.
- גיבוש מבנה הדיונים בצוות: איך יתנהלו הדיונים, מי מעלה את הנושאים, מי אחראי על ניהול הדיונים, מה יהיה סדר הנושאים.
- הגדרת תחומי אחריות של החברים בצוות.
- כתיבת סיכום והפצת תוכן המפגשים - קביעת רשימת תפוצה.
- תיאום ציפיות בין חברי הצוות.
- מתן מענה לשאלות כגון: מהי הדרך הנכונה לעבוד על היעדים שנקבעו?
- ניתן לגבש בצוות צוותים שיהיו אחראים לתחומים ספציפיים כמו ארגון קמפיין לגיוס עובדים להתנדבות, תקשורת פנים-ארגונית, ניהול המענקים והתקציבים הפיננסיים ועוד.

המשכיות עבודת הצוות

הטמעת תהליכים של מודעות ואחריות חברתית יכולה להיות ממושכת ולכן חשוב שעבודת הצוות תהיה רציפה. תפקיד הצוות הוא לפתח כל הזמן את השלב הבא של תחום האחריות החברתית בכלל ושל הפרויקט בפרט. על החברים להחליט: מה יהיו תפקידי הצוות לאחר תחילת הרצת הפרויקט החברתי? איזה מידע ואילו עדכונים ירוכזו בפני הצוות לאורך הזמן?

לסיכום, גם אם נראה כי יש בכך בזבוז זמן וסרבול, חשוב לדון בנושאים שנסקרו ולהגדירם כדי לגבש את דפוס העבודה של הצוות. כאשר מגדירים מראש את הנושאים נוצרים תנאים טובים המבטיחים את הצלחת הצוות, בעוד שאם "קופצים למים" ללא הגדרה מראש, מזמנים קשיים שיעלו בהמשך. זכרו: פתרון בעיות לאחר שהן מתעוררות הוא תמיד מורכב יותר מתהליכים של מיסוד והקמה.

4. תהליך בחירת הפרויקט החברתי

בחירת הפרויקט החברתי שבו יעסוק הארגון והשותף הקהילתי עמו נפעל מהווה שלב חשוב ומרכזי בתהליך פיתוח האחריות החברתית.

דגשים בתהליך בחירת הפרויקט - הסתכלות פנים ארגונית

- כדאי לשתף בתהליך בחירת הפרויקט את העובדים כדי שיוכלו להזדהות עם הפרויקט.
- מרכיבי הפרויקט הם נתון חשוב ויש לקבל עליהם החלטה מראש. השאלה אם הפרויקט יכול פעילות התנדבותית בלבד או ישלב התנדבות עם פרויקטים ממומנים בכסף היא מהותית הן לבחירת הפרויקט והן לתכנונו בהמשך.

- בארגונים בינוניים וגדולים המפוזרים במקומות מרוחקים זה מזה, יש חשיבות להחלטה האם ייבחר נושא/תחום פרויקט אחד או יותר.
- האם במסגרת הפרויקט יוכלו עובדי הארגון לבטא את מומחיותם וגם להיתרם?
- חשוב שתהיה קרבה בין הסביבה הגיאוגרפית בו נמצא הארגון העסקי למקום בו יתבצע הפרויקט.
- האם שותפים לפרויקט גופים נוספים מלבד הארגון הציבורי/ חברתי?
- האם הפרויקט יחזק את הארגון החברתי או שהוא ייצור תלות בין הארגון החברתי לבין גופים מממנים במגזר העסקי?

בחירת תחום הפרויקט ואוכלוסיית היעד שלו

בארגונים שבהם ההנהלה גיבשה חזון ואסטרטגיה לתחום האחריות החברתית חשוב להמשיך את הדיון על סוג הפרויקט שלדעת חברי ההנהלה יממש את חזון הארגון בתחום. לדוגמה: חברת IBM בארה"ב החליטה לפתח את נושא הלימוד דרך המחשב בקרב אוכלוסיות נזקקות כחלק מחזונה להפיץ את הטכנולוגיה שהיא מפתחת גם במקומות שהיא אינה פועלת בהם בשגרה עקב מגבלות כלכליות וחוסר מודעות. החברה בחרה להתקין מהמערכות המתקדמות שלה בבתי ספר ציבוריים בארה"ב ולהכשיר את צוותי המורים לשימוש בטכנולוגיה החדשה.

בארגונים שבהם לא גובש חזון, ועדת ההיגוי יכולה לגבש קריטריונים מנחים לבחירת פרויקט חברתי. יש להתמקד בשאלה האם הארגון רוצה לעסוק בתחומי התוכן והמומחיות

שלו, לדוגמה, חברות בתחום מסוים (למשל מחשבים) המעוניינות לתרום ציוד ו/או ידע לאוכלוסיות נזקקות. או שהארגון פתוח לעסוק בפרויקט בכל תחום שהוא ולהציע לעובדיו להתנדב בתחומים שהם בוחרים.

נושאים שחשוב להתייחס אליהם טרם חיפוש שותף קהילתי

- האם חשוב לארגון ליצור זיקה ישירה בין עסקי הליבה שלו לבין הפרויקט החברתי שלו?
- האם הארגון רוצה לעסוק בתחומי התוכן והמומחיות שלו ולהשתמש במומחיות של עובדיו הנובעת ממקצועם והכשרתם או מעדיף לעסוק בתחומים אחרים שנמצאים על סדר היום הציבורי?
- האם הארגון פתוח לעסוק בפרויקט בכל תחום שהוא ולהציע לעובדיו להתנדב בתחומים שהם בוחרים?
- האם טמונה בתוכן הפרויקט הזדמנות לשיפור התדמית הציבורית של הארגון העסקי?
- האם בתוכן הפרויקט ובמשימות שיכולות להבנות עבור העובדים יש הזדמנות לפיתוח אישי, העשרה וצבירת ניסיון עבור העובדים שיתנדבו?
- האם הפרויקט יכול להיות משמעותי גם כאשר התרומה מטעם הארגון אינה כספית, אלא שימוש במשאבי הארגון כגון הון אנושי.
- האם הקצבה לפרויקט מטעם הארגון העסקי תגרע מתקציבים אשר מגיעים באופן שוטף ממוסדות ציבוריים.

בחירת פרויקט חברתי בארגונים גדולים ומבוזרים גיאוגרפית

בארגונים גדולים שסניפיהם נמצאים במקומות שונים יש לבחון: האם כל סניף יבחר לעצמו את הפרויקט החברתי בנפרד או שצוות היגוי מרכזי יבחר בשביל כולם את תחום הפרויקט וכל סניף יבחר בעצמו את המקום הספציפי להתנדבות (מועדונית, מועדון קשישים, פנימייה וכו').

האם הארגון מעוניין לבחור נושא מוביל, נושא דגל, למעורבות החברתית או לגבש דרכים ליצירת סינרגיה ביניהם? מה יהיה הקשר בין הפרויקטים של סניפי הארגון?

סוגי תרומות

- במידה והארגון תורם ציוד, בעיקר ציוד טכנולוגי, חשוב לבדוק את יכולת הארגון לממן את הפעלת הציוד ותחזוקתו. חשוב לבדוק הן את יכולות הארגון העסקי (התורם) והן את יכולות הארגון החברתי (המקבל) לממן את הפעלת ותחזוקת הציוד. יש לבדוק את המיומנות המקצועית בארגון המקבל לשימוש בציוד הנתרם.
- אחת הדרכים להתמודד עם כוח אדם לא מיומן במגזר הקהילתי היא לתרום ציוד ולערוך קורסי הכשרה. קורסי ההכשרה יכולים להתבצע על-ידי עובדי הארגון העסקי המיומנים בתחום.
- לעיתים יש צורך להיעזר בגוף נוסף המשמש כמומחה תוכן. יש לדאוג שמרבית המשאבים יושקעו בקהל היעד של הפרויקט ולא בעלות שכירת מומחה התוכן. כמו כן, יש לדאוג שמומחה התוכן אכן מספק פתרונות שעונים על הצרכים הדרושים.

כיצד בוחרים פרויקט חברתי?

חשוב שהעובדים יהיו מעורבים בבחירת הפרויקט. הליך כזה ייצור הזדהות של העובדים עם הפרויקט, רצון להשתתף בו וגם יעביר מסר של שותפות, החיוני להצלחת הפרויקט. בהמשך יפורטו כמה שיטות שעובדים יכולים לבחור בעזרתן פרויקט. בארגונים שהוקם בהם צוות היגוי חשוב שבסמכותו יהיה לבחור את הפרויקט, דבר שיעניק משמעות לקיומו. עם זאת, הכרחי שההנהלה תהיה מעורבת בבחירת הפרויקט והשותף הקהילתי ולכן חשוב לתכנן הליך שמעורבים בו גם ההנהלה וגם הצוות - הן בגיבוש המלצות בצוות והן בדיון משותף על הנושא.

דרכים ליצירת מעורבות של עובדים בתהליך הבחירה:

א. שאלון לעובדים

ניתן לחבר שאלון שיופץ בין עובדי החברה שישאלו באיזה תחום הם מעדיפים שהפרויקט יעסוק והאם הם מוכנים להשתתף בו.

כדאי להגדיר מראש מספר תחומים (הנגזרים מהחזון) שמתוכם יבחרו העובדים. לדוגמה: איכות הסביבה, חיזוק היכולות לשימוש בטכנולוגיה ובמחשבים, למידה מרחוק, חינוך לתזונה נכונה, מניעת מחלות בקרב אוכלוסיות מוגדרות ועוד.

לאחר מכן ניתן לבחור את אוכלוסיית היעד מתוך אפשרויות נתונות: קשישים, ילדים במצוקה, ילדים בפנימיות, מועדוני נוער, שכונת מצוקה, עיר פיתוח, עבריינים, מובטלים וכד'.

בשאלונים כאלה אפשר לשאול את העובדים: האם יהיו מוכנים להתנדב, האם יהיו מוכנים לתרום כסף? האם

הם סבורים שחשוב שהארגון יעסוק בתרומה ובאחריות חברתית? ועוד.

יתרונות השאלונים: באמצעות השאלון מגיעים לעובדים רבים ומקבלים נתונים מדויקים יחסית על עמדות העובדים בנושאים שנשאלו.

חסרונות השאלונים: זהו הליך מסורבל, בעיקר בארגונים בינוניים וגדולים, בהם יש צורך לאסוף את השאלונים ממספר רב של עובדים ולעבד נתונים רבים. ארגונים שעובדים עם מערכות ממוחשבות לתקשורת ארגונית יכולים לקצר וליעל את התהליך. שיעור ההיענות לשאלונים הוא בדרך כלל נמוך.

ב. קבוצות מיקוד

יצירת קבוצות מיקוד היא דרך קצרה יותר ומהירה לשיתוף עובדים, שאינה כרוכה בחיבור חלוקה ועיבוד שאלונים. בקבוצת מיקוד מתנהלת שיחה קבוצתית עם עובדים שנדגמו על-פי שיטה כלשהי. השתתפות העובדים היא וולונטרית, מתוך אכפתיות ורצון לשתף פעולה.

המטרה היא איסוף מידע מעמיק בנוגע לעמדות העובדים בהיבטים מוגדרים ושאינם מוגדרים מראש של תחום האחריות החברתית והפרויקט החברתי שייבחר. קבוצת המיקוד מונחית בדרך כלל על-ידי מנחה ניטראלי שלא מייצג עמדות של צד כלשהו בארגון. כדאי להקדיש חלק ממהלך השיחה הקבוצתית לשאלות מנחות שהוכנו מראש ומטרותן איסוף מידע. יש להימנע מגלישה לנושאים שאינם קשורים לתהליך.

ניתוח התוצאות ייעשה בהקלטה או בתמלול של הנאמר ולאחר מכן עיבוד הנתונים לפי הנושאים המרכזיים שנדונו.

יתרונות הקבוצות: באמצעות קבוצות מיקוד ניתן לבחון לעומק עמדות ודעות של משתתפים; ניתן לזהות מראש את הקשיים הצפויים בתהליך; העלות נמוכה יחסית.

חסרונות: לקבוצות מיקוד חסר תוקף סטטיסטי; קיים פתח רחב לפרשנות סובייקטיבית של המנחה לנאמר בקבוצה; יש קושי מסוים בעיבוד הנתונים ובפירושים; פעמים רבות העובדים משתמשים בקבוצות למטרות משלהם, כמו להעביר מסרים להנהלה, להתנגד ליוזמות ההנהלה או להעלות תסכולים מסוגים שונים.

שאלות לדוגמה הנשאלות בקבוצת מיקוד:

שאלות על הארגון

1. הארגון יהיה מעורב בפעילות ארוכת טווח, למען הקהילה - מה דעתך?
2. מדוע כדאי לארגון להיות מעורב בתהליך כזה?
3. מדוע לא כדאי לארגון להיות מעורב בתהליך כזה?
4. מהם הדברים שיקדמו מעורבות בקהילה?
5. מהם הדברים שיבלמו מעורבות בקהילה?
6. מה יגרום לאנשים להתנדב ולהשתתף בעשייה בקהילה?
7. מהו התחום החברתי שעל הארגון להתמקד בו במסגרת הפרויקט החברתי?

8. האם, לדעתכם, חשוב שעובדי הארגון ישתתפו בפרויקט ויתנדבו בו למשימות שונות?

שאלות לעובד

1. מה יגרום לך להתנדב?
2. מה ימנע ממך להתנדב?
3. אם פעילות ההתנדבות תתקיים בשעות העבודה, האם תסכים להתנדב?
4. מהו לדעתך מספר השעות הסביר בחודש לצורך התנדבות?
5. אילו תחומים מעניינים אותך והיית רוצה לקדם (רווחה, חינוך, ילדים, נוער, קשישים, בעלי מוגבלויות, אחר)? פרט יתרונות וחסרונות לתחומים שבחרת.

לאחר שהארגון יגבש קריטריונים לבחירת הפרויקט, יש לאתר מספר הצעות לשותפים קהילתיים ולפרויקטים המתאימים לקריטריונים ואותם להביא לאישור בתהליך שנקבע בצוות ההיגוי או בהנהלה.

לסיכום

בפרק זה עסקנו בנושאים המהווים תשתית לבחירת הפרויקט החברתי וביצועו. הצעד הראשון היה העלאת המודעות לרעיון האחריות החברתית בארגון. לצורך העניין, נערכו פגישות עם המנכ"ל לבירור עמדותיו בנושא. לאחר שגובשה המודעות לרעיון ונקבעו האסטרטגיה והחזון הארגוני, הוקם צוות היגוי. תפקידו של צוות ההיגוי הוא ללוות את הפרויקט משלב זה ואילך. לסיכום, סקרנו את הדרכים השונות לפיהן רצוי

לבחון את הפרויקט החברתי: כיצד לבחור פרויקט שיתאים לארגון העסקי, מי יעסוק בקבלת החלטות בנושא, באיזה אופן יש לערב את שאר העובדים בתהליך וכיצד להתאים את הפרויקט לאוכלוסיית היעד. חשוב לבחון היטב את נושא הפרויקט, כיוון שמדובר בהתחייבות ארוכת טווח שיוצרת ציפיות בקרב השותפים הקהילתיים.

שלבם בבניית תהליך לבחירת שותף קהילתי

חלק זה מתאר רצף שאלות ונושאים המהווים תשתית לבחירת השותף החברתי והפרויקט כדי להגיע למימוש מקסימאלי והצלחה של השותפות.

בשלב הראשון חשוב להבין ולנסח את החזון, המטרות והחוזקות של הארגון ולאחר מכן לבצע תהליך הכרות דומה עם שותפים קהילתיים/חברתיים רלוונטיים.

בשלב השני חשוב לבנות את השותפות באופן כזה שכל צד לוקח את מלוא האחריות על הצלחת המהלך.

יש לבחון היטב את נושא השותף הקהילתי והפרויקט, כיוון שמדובר בהתחייבות ארוכת טווח שיוצרת ציפיות גבוהות הן בקרב העובדים וההנהלה והן בקרב השותפים הקהילתיים.

בבואנו לבחור שותף קהילתי חשוב ליצור תהליך פתוח, שקוף שיאפשר בניית שותפות שבה באים לידי ביטוי האינטרסים, הצרכים, החוזקות והציפיות של שני הצדדים. המטרה היא ליצור מראש סיטואציה שוויונית, המאפשרת מצב של Win-Win Situation.

**שלב ראשון: פגישת הכרות עם שותף קהילתי
פוטנציאלי- נושאים/ דגשים**

- הצגת החברה העסקית והרקע לפנייה. יש להבהיר כי מדובר בפנייה ראשונית ולא מחייבת לצורך בחינת התכנות.
- הצגת מטרות ועקרונות הפעולה שהארגון העסקי בחר לפעול לאורם בתחום.
- בירור האם הגוף החברתי/ציבורי שבמסגרתו יתבצע הפרויקט יכול לקיים פרויקט מסוג זה? האם כבר יש לו ניסיון כלשהו בשיתוף פעולה עם ארגון עסקי?
- האם מנגנוני הניהול של הגוף החברתי/ציבורי מפותחים דיים? האם הגוף מנהל תקין מבחינה פיננסית? האם הוא ממלא את ייעודו?
- האם יש באפשרותו של הארגון החברתי/הציבורי לקלוט ולטפל במתנדבים?
- האם יש אנשים בארגון החברתי/ציבורי שיוכלו לנהל את הפרויקט ולהיות בדיאלוג עם נציגי הארגון העסקי?

לסיכום

1. כדאי להבין מהותן הפוטנציאל, איך הוא רואה שיתוף כזה עם חברה עסקית, מה בעיניו הפוטנציאל, היכן היה רוצה סיוע (להיזהר מרשימות מכולת של צרכים), מה פוטנציאל השותפות.
2. יש לשתף ולהסביר כי קיים צוות היגוי בחברה, אשר שותף לתהליך הבחירה וכי הדברים יידונו בקרב הנוגעים לעניין בחברה וינתן עדכון לגבי ההחלטות שיתקבלו.
3. האם בארגון העסקי חשים שיש שותפים בארגון הציבורי/חברתי שיחד ניתן יהיה להוביל את הפרויקט שייבחר.

תהליך בניית שותפויות - עקרונות מנחים

לאחר איתור השותף נחל בשלב השני המוצע להלן. באם המודל/שיטה נכונים לדעתך הם צריכים לבוא לידי ביטוי גם בפגישת ההכרות, ההבנה, ההסכמה והמחויבות שלשם אנו מכוונים.

שלב ראשון:

1. **בחירת השותף** - חיפוש וגישוש אחר שותף רלוונטי, יצירת קשר ראשוני עם גורם/דמות מפתח בארגון.
2. **יצירת בסיס תקשורתי** פתוח להדברות עם הנציגים.

3. מציאת אינטרס משותף והגדרתו.
4. בניית אמון אישי כבסיס לאמון בין ארגוני.
5. קיום הסדרים וצעדים בנוי אמון.

שלב שני:

1. הגדרת האינטרסים של כל ארגון לעצמו באשר להשתתפותו וחלקו בשותפות. הבנה באשר למה הארגון שלי רוצה להשקיע ובהתאמה להרוויח. (מהו ה-ROI הרווח החוזר, בשל ההשקעה).
2. בחינת התרומה של כל צד לשותפות ולארגון השני. השתתת היחסים על איזון והוגנות.
3. יצירת איזון ביחסי העוצמה.

שלב שלישי:

1. ניסוח חזון משותף, מה רוצים להשיג בשותפות? מהו הייעוד של שיתוף הפעולה, הגדרת זכות הקיום של השותפות.
2. הגדרת המטרות המשותפות ומדדי הישג, משמע יוצרים עשייה שמממשת את החזון.
3. מיפוי יכולות הדדיות, מציאת תמהיל מאוזן בין השותפים.
4. הגדרת גבולות ההשתתפות של כל צד ומול מה שעושים יחד, במטרה למנוע את טשטוש הזהות של כל ארגון.

שלב רביעי:

1. **הקמת המבנה הארגוני**, ניהולי של השותפות.
2. **הקמת ועדה משותפת**, קביעת בעלי תפקידים ותחומי האחריות שלהם.
3. **חלוקת תחומי אחריות** בין השותפים, תיאום ציפיות* (ראו הרחבה בהמשך).
4. קביעת **דפוסי דיווח**.
5. **יצירת רוטינות עבודה** קבועות, טקסיות שיוצרות שגרה ומכאן יוצרות תרבות ארגונית.

שלב חמישי:

הפעלת השותפות.

תיאום ציפיות:

תיאום הציפיות הינו כלי חשוב, הבא להגדיר את מערכת היחסים עם השותף בהסכם הדדי, המהווה מסגרת לפעילות המשותפת והמציב מדדי בקרה הניתנים לבדיקה במהלך קיום השותפות. זהו שלב חשוב בבניית השותפות:

- העמדה ממנה אני מגיע לשותפות ("גובה העיניים").
- סוג השותפות אליה אני מכוון.
- גבולות ההשתתפות שלי בתהליך.
- מידת המעורבות אותה אני משקיע בשותפות.
- תפקידי בשותפות (יועץ, מנחה, מנהל, מבצע).
- כיצד באה לביטוי הנראות של העשייה שלי בשותפות.

9.2.2.5 איך בונים את התשתית לפרויקט החברתי בארגון?

1. רקע

תהליך פיתוח תחום האחריות החברתית הינו תהליך של הטמעת ערכים ותרבות בארגון. אחד האתגרים הגדולים של מנהל האחריות החברתית וצוות ההיגוי הוא לבנות רשת של עובדים שותפים, רשת של מנהלים שותפים, רשת אשר תסייע לשלב את הנושא כחלק מההוויה של הארגון. כדי ליצור את הרשת יש להגדיר ולקבוע את התפקידים השונים, את תחומי האחריות של בעלי התפקידים השונים. הגדרות אלה יסייעו בידי מנהל האחריות החברתית להבנות את רשת התפקידים בעזרתה הוא יוביל וינהל את הפרויקט החברתי.

בפרק זה נציג את התפקידים השונים ואת תחומי האחריות של בעלי התפקידים שיובילו את תהליך האחריות החברתית בארגון.

2.

תעודת זהות:

מנהל אחריות חברתית

מנהל אחריות חברתית

מנהל את כל תחומי העשייה של מעורבות ואחריות חברתית בארגון העסקי. תפקיד זה יכול להתבצע על-ידי עובד בנוסף לתפקיד הפורמאלי שהוא ממלא בארגון או שהעובד מונה לתפקיד מנהל תחום אחריות חברתית במשרה מלאה. הדבר תלוי בהחלטה ארגונית ובהיקף תחום האחריות החברתית בארגון.

תחומי האחריות

1. אחראי לקשר עם ההנהלה ולמעורבותה בפרויקט החברתי.
2. מוביל את עבודת צוות ההיגוי שמלווה את התחום.
3. אחראי לקשר עם השותף הקהילתי.
4. אחראי לקשר עם הרשות המקומית בהתאם לצורך.
5. אחראי לכלל התהליכים הפנים ארגוניים הנגזרים מהעשייה בתחום, כמו:
 - גיוס עובדים להתנדבות בפרויקט.
 - מנהל, מייעץ, מנחה וחונך את המתנדבים והמשתתפים בפרויקט.
6. אחראי על השיווק והתקשורת הפנים ארגונית וחשיפת כלל העובדים לפעילות החברתית.
7. אחראי על שיווק הנושא בהתאם להחלטת ההנהלה לסביבה שבה פועל הארגון (רצוי להיעזר בגורמים מקצועיים כמו דובר החברה, משרד פרסום וכד').

ארגונים רבים ממנים לתפקיד מנהל תחום האחריות החברתית עובד אשר ממלא תפקידים נוספים בארגון. בהקשר זה, יש מספר היבטים שחשוב לבחון בטרם מתחילים ביישום הפרויקט החברתי:

- מה היקף המשרה של העובד כמנהל תחום אחריות חברתית ואיך תפקיד זה משתלב עם תפקידו הפורמאלי. האם היקף המשרה סביר ונמצא בהתאמה לחזון ולשאיפות הארגוניות בתחום האחריות החברתית.

- האם לעובד שנבחר לתפקיד היכרות טובה ורשת קשרים ב.
- האם העובד הנבחר לתפקיד נדרש לדווח למנהל כלשהו או ישירות למנכ"ל.



מערך התפקידים של מנהל אחריות חברתית

קשר עם הנהלת החברה

חלק מרכזי בתפקידו של מנהל אחריות חברתית הוא לרתום, לשתף ולעדכן את הנהלת החברה בתחום המעורבות החברתית. חשוב שהחברים בהנהלה יהיו מובילים ושותפים לתהליכים המתגבשים ויעודכנו בשלבים השונים של הפרויקט.

יתכן שאחד מחברי הנהלה ואף המנכ"ל יזמו את כניסת החברה לתחום האחריות החברתית, ותומכים בו, אולם סביר להניח, כי הם לא יהיו מעורבים בניהול הפרויקט ובעשייה היום יומית הקשורה בו.

ככל שהנהלת החברה תהיה מודעת יותר לפעילות החברתית שהארגון משתתף בה ותחוש ברווחים הנלווים לכך (משמעות, סיפוק, שליחות ציבורית ועוד) כך ניתן יהיה להרחיב את התחומים בהם עוסק הפרויקט.

בדוק עם הנהלה ו/או המנכ"ל באילו שלבים של הפרויקט הם מעוניינים להתעדכן ובאיזה אופן יתבצע העדכון: בישיבות הנהלה או בכתב.

מפגש ראשון עם הנהלת החברה

לפני המפגש הראשון שיוקדש לנושא האחריות החברתית בארגון, ברר עם המנכ"ל מהן מטרות הפגישה והתפוקות הרצויות משיבה זו וכיצד הוא מעוניין להציג את הנושא. תכנן את תוכן המפגש ואת הדגשים בהתאם למטרה שהמנכ"ל הציב. הכן מצגת למפגש עם הנהלה שתמקד את עיקרי הנושאים.

מטרות אפשריות לדוגמה:

- לחשוף את חברי ההנהלה לתהליך.
- לגבש עמם חזון ומטרות.
- להצביע על האינטרסים של הארגון בהיבטים פנים וחוץ ארגוניים.
- לגבש הסכמה למינוי מנהל תחום האחריות החברתית או להציג את המנהל שנבחר.
- לקבל את אישור ההנהלה לתהליך (או לפרויקט חברתי, אם ישנה כבר הצעה כזאת).
- לגייס את המנהלים שיעודדו את עובדיהם לקחת חלק בפעילות החברתית של הארגון.

3.

תעודת זהות:
מוביל חברתי

מוביל חברתי

מנהל האחריות החברתית זקוק לשותפים, "סוכני שינוי", אשר יסייעו בהטמעת ויישום התחום. מוביל חברתי תפקידו לנהל ולקדם את הפרויקט או חלקים ממנו כמו ריכוז צוות שמקדם את אחד מערוצי ההתנדבות, ריכוז העובדים המתנדבים בפרויקט, ריכוז תחומים ומשימות רוחביות: תקשורת פנים ארגונית, אחריות על אירועי שיא בתוכנית, על הוקרת המתנדבים ועוד.

בדרך כלל מוביל חברתי הינו חבר בצוות ההיגוי.

תחומי אחריות:

- א. לרכז את התחום שהוגדר לו ולהיות בקשר שוטף עם העובדים המתנדבים, לחנוך אותם ולתמוך בהם. לקיים ישיבות צוות בהתאם לצורך.
- ב. לקחת חלק בארגון ימי הכשרה למתנדבים.
- ג. לעקוב אחר הפרויקט ברמה היום-יומית ולהתעדכן בהישגים ובאתגרים שבביצועו.
- ד. לקדם את יעדי הפרויקט בהתאם למטרות שהוגדרו ולפתח כיווני פעולה בהתאם.
- ה. לקבל עדכונים מהשותף הקהילתי שבמסגרתו נערך הפרויקט.

גיוס והפעלה של מובילים חברתיים

תפקיד המוביל החברתי הוא תפקיד שלעיתים נמצא בתווך שבין מנהל האחריות החברתית ובין המתנדבים. זהו תפקיד נוסף בארגון שמטרתו לתמוך ולסייע להתנדבות ולקידום מטרות הפרויקט. ככל שהארגון גדול יותר, כך גדלה החשיבות בבניית תפקיד זה, כדי לסייע להגיע למקסימום מתנדבים ולהפעיל אותם ביעילות המרבית. ככל שמספר המתנדבים רב יותר והפעילות מורכבת יותר, רצוי להסתייע במספר רב יותר של מובילי פרויקטים.

גיוס מובילי הפרויקט

לתפקיד זה כדאי לגייס אנשים בעלי יכולות ניהוליות אשר קרובים לנושא. חשוב שמובילי הפרויקט יהיו מודעים לתרבות הארגונית ולנורמות הגלויות והסמויות בארגון שלהם, כדי שיוכלו להוביל ולהפעיל את המתנדבים בהתאם לתהליכים השונים בארגון ומחוצה לו. רצוי לאתר את המתנדבים להובלת הפרויקט מהשלב המוקדמים של פיתוח התחום ולהפכם לשותפים באחריות ההטמעה.

שיתוף המובילים בתכנון הפרויקט

המובילים החברתיים שותפים להגדרת מטרות הפרויקט, יעדיו וקביעת הדרכים להגשמתם. בארגונים גדולים יש חשיבות לגיוס מובילים ממגוון התפקידים, המחלקות והאגפים על-מנת ליצור ביזור של הובלת הפרויקט ופרסומו בחלקים נרחבים של הארגון. יש להדגיש את התרומה הייחודית והחשיבות של מובילי הפרויקט בארגון ולמצוא הזדמנויות לפרסם את פועלם.

הגדרה מראש של היקף ההתנדבות

כחלק מתכנון הפרויקט ובטרם מחליטים על תחילת ביצוע, חשוב לערוך שיחה לתיאום ציפיות עם מובילי הפרויקט, כיוון שההשקעה הנדרשת מהם היא רבה ומתמשכת.

ליווי העובדים המתנדבים בפרויקט המעורבות החברתית

לאחר גיוס העובדים והסכמתם להשתתף בפרויקט, חשוב שמנהל האחריות החברתית ו/או המוביל החברתי ילוו את המתנדבים.

1. ההיבט המקצועי

הבנת מהות התפקיד שעל העובד לבצע במסגרת ההתנדבות שלקח על עצמו. תפקיד מנהל האחריות החברתית/המוביל החברתי הוא לסייע לעובד להבין מהם הכישורים והיכולות שהוא יכול להביא לידי ביטוי במסגרת ההתנדבות. חשוב לעודד את העובד לזום ולהביא לידי ביטוי את כישוריו ויכולותיו.

2. ההיבט הארגוני-חברתי

לסייע לעובד המתנדב להכיר את הארגון הציבורי או העמותה שבה הוא פועל ולסייע לו להבין את התרבות הארגונית השונה. לאורך זמן חלק ממשימות התפקיד הוא לשמר ולהעצים את המתנדב ולסייע לו להתמודד עם שחיקה ותסכולים במשימת ההתנדבות.

3. ההיבט האישי

בירור משמעות הפעילות החברתית ההתנדבותית בעיני העובד המתנדב. המטרה היא לשלב בתוכנית אלמנטים המעניקים משמעות ותחושת סיפוק אצל המתנדב.

4.

תעודת זהות:

מתנדב בפרויקט חברתי

מתנדב בפרויקט חברתי

עובד ארגון שמקדיש מזמנו ומכישוריו למען הפרויקט החברתי. חשוב להבחין בין התנדבות למשימה חד פעמית, התנדבות ממוקדת (למספר פגישות מוגדרות מראש) והתנדבות לטווח ארוך (לתקופה של חצי שנה ויותר). הגדרת התפקיד שלהלן מתייחסת בעיקר לעובדים שלוקחים על עצמם התנדבות לטווח ארוך.

תחומי אחריות:

א. שותף לתכנון ובנייה של הפעילות שהוא עתיד לבצע במסגרת הפרויקט החברתי.

- ב. להיות בקשר שוטף עם השותפים לפרויקט - מתנדבים ומובילי הפרויקט החברתי.
- ג. להיות שגריר של הפעילות החברתית ברחבי הארגון לטובת גיוס מתנדבים נוספים ("חבר מביא חבר").
- ד. להתמיד במשימות שהוא לקח על עצמו במסגרת הפרויקט, ולשמור על קשר קבוע עם אוכלוסיית היעד שעמה מתקיימת ההתנדבות.

מעורבות עובדים

מעורבות חברתית של ארגונים עסקיים התרחבה בשנים האחרונות מפילנתרופיה מסורתית (מתן כספים למטרות חברתיות שונות) לפיתוח תהליכים של לקיחת אחריות חברתית והשקעה במעורבות והתנדבות של עובדים בקהילה (בנוסף או ללא קשר למתן הכספים).

כדי ליצור רמת מוכנות גבוהה בקרב עובדים להשתתף בפעילות התנדבותית וכדי ליצור מוטיבציה ורצון לתרום מזמנם וממרחם, ארגונים יוצרים בתוכם מרחב המשלב את נושא המעורבות החברתית במבנה הארגוני.

מרחב זה יכול לכלול:

- שילוב נושא ההתנדבות והתרומה החברתית בחזון ובייעוד הארגוני.
- יצירת תוכניות הכשרה והדרכה לעובדים מתנדבים.
- יצירת מערכת של הכרה והוקרה למתנדבים.
- שימור וטיפוח המתנדבים.
- שילוב ההתנדבות במסגרת שעות העבודה של הארגון.

**חברות רבות רואות בהתנדבות כאמצעי להפקת תועלת ורווחים
שונים לארגון:**

תוכניות ההתנדבות וההכשרה מעשירות את העובדים ומאפשרות להם פיתוח מיומנויות, למידה והתנסות במגוון תחומים חדשים. ההתנדבות מפגישה עובדים מיחידות ארגוניות שונות ומאפשרת להם להתנסות בעבודה בצוותים הטרוגניים. כמו כן, תורמת לחיזוק עבודת הצוותים ולפיתוח מנהיגות בכך שהיא מאפשרת התנסות בהובלת צוות/פרויקט/רעיון. הפעילות החברתית מקנה משמעות נוספת לפעילות הארגון, ומעניקה תחושת הזדהות חזקה יותר בקרב העובדים ומחויבות לארגון ולמטרותיו.

בנוסף ההתנדבות מזמנת:

- חיזוק הקשרים עם הקהילה המקומית: התנדבות היא אחת הדרכים בעזרתן יכול הארגון ליצור קשרים חזקים עם הקהילה. קשרים אלה יכולים להפגיש את הארגון העסקי עם מאגר לקוחות פוטנציאליים ולחשוף את הקהילה לשירותים שמציע הארגון.
- חיזוק המוניטין של הארגון בקהילה ומיקוד תשומת לב חיובית לפעולות הארגון למען הקהילה והסביבה בה הוא פועל.
- יצירת מודל של השקעה חברתית: ההשקעה חברתית וההתנדבות במרכזה הופכים להיות חלק מהאסטרטגיה הארגונית ומספקים משוב לחברות בתחומים שונים.

מה מניע עובדים להתנדב?

חשוב לקחת בחשבון, בבניית התוכנית לגיוס מתנדבים, את המניעים של העובדים להקדיש מזמנם וממרחם לפרויקט החברתי.

המניעים בבסיס ההתנדבות:

1. חיזוק תחושה של תרומה ערכית ומשמעותית לקהילה.
2. הרחבת הידע והאופקים בנושאים חדשים.
3. רכישת מיומנויות שיסייעו גם בתחומים אחרים: ההתנדבות יכולה לחשוף את העובדים להתנסויות שונות הנוגעות לתפקידים שלהם בארגון ולמיומנויות המקצועיות שלהם, לדוגמה: מיומנויות של יצירת קשרים בין-אישיים, יכולת הדרכה, מתן שירות ועוד.
4. רצון להיות חלק ממעגל חברתי המספק משמעות ותחושת שייכות לקבוצה ייחודית ('מועדון חברים').
5. צורך לגוון את שגרת היום בארגון. הפעילות ההתנדבותית מספקת התנסויות שונות, היכרויות עם אנשים חדשים, ומזמנת אתגרים.
6. יכולת להעניק תרומה שאינה מדודה בכסף למשל, קשר אישי, המשמש כתרומה ייחודית שאינה ניתנת לקנייה.

הקשר של הארגון העסקי עם השותף הקהילתי

אחד מתחומי האחריות החשובים ביותר של תפקיד מנהל האחריות החברתית הוא ליצור את מערכת הקשרים והשותפות בין הארגון העסקי והארגון הציבורי שבו נערך הפרויקט. ארגונים ציבוריים וארגוני המגזר השלישי (עמותות ומלכ"רים) הם בעלי תרבות ארגונית וניהולית שונה מארגונים עסקיים מעצם ייעודם.

דרכים לשיתוף פעולה

ההסכם הבסיסי ביצירת השותפות נוצר טרם גיוס המתנדבים, אולם בשל השוני התרבותי יש להשקיע בביסוס השותפות. כדאי להתייחס לקשר שבין הארגון העסקי לארגון החברתי כשותפות, ולא ליצור הבחנה בין הצד התורם לצד המקבל. קיים הבדל בין קשר המבוסס על שותפות ובין קשר המבוסס על תרומה.

שותפות בין ארגונים מתבססת על כך ששני הארגונים או יותר חולקים משאבים וסיכונים למען מטרה משותפת. דוגמה למשאבים וסיכונים ששני הצדדים חולקים: הארגון העסקי משקיע משאבים ואת ההון האנושי שלו ואילו השותף הקהילתי משקיע ידע, סמכות מקצועית והדרכות למתנדבים. השותף הקהילתי מאפשר לארגון העסקי לפעול בשיתוף פעולה עם הקהילה שבה הוא פועל שהיא רגישה ומורכבת. חשוב שארגונים עסקיים לא יראו בארגונים ציבוריים שותפים פסיביים אלא יכירו בעובדה שיש באפשרותם לתרום לארגון העסקי בנושאים כמו פרסום ויחסי ציבור.

תרבות ארגונית

מאחר שמערכות וארגונים ציבוריים כפופים למערכת רחבה יותר, תהליכי העבודה בהם איטיים יחסית ומאופיינים ברמת ביורוקרטיה גבוהה מזו של ארגונים עסקיים. לפיכך, יתכן שתהליכים כמו איתור צרכים של הארגון או תכנון פרויקט מתנדבים יארכו זמן רב ויתכן כי הארגון יזדקק לסיוע בתכנון הפרויקט ובכתיבת התוכנית. בנוסף, ארגונים וגופים ציבוריים - בעיקר אלה הקשורים לרשויות - מושפעים מתהליכים פוליטיים וחברתיים רחבים יותר. לדוגמה: לעתים בכירים בארגון הציבורי וברשות, שהיו שותפים לעשייה של הארגון העסקי, התחלפו בעקבות מינויים חדשים. אם בעלי התפקידים החדשים לא למדו להכיר את הנושא או שלא נחשפו אליו עד כה, צריך להתחיל מחדש את תהליך שיתוף הפעולה.

בתהליכי גיבוש השותפות:

- יצירת תוכנית פתוחה לשינויים - אל תביאו לפגישה עם השותפים תוכנית סגורה. במפגשים הללו הרבה אנרגיה מבוזבזת בגלל ציפיות שונות מהשותפות. לדוגמה, ארגונים עסקיים בונים לעיתים תוכניות כמו קמפיין שיווקי מבלי לשאול את עצמם מה יהיה האינטרס של השותף הקהילתי. כדאי להגיע למפגשים המשותפים עם רעיונות, חוזקות ומיומנויות של הארגון העסקי, אך עדיין ללא תוכנית מגובשת. היו גמישים ופתוחים לרעיונות שמעלים גורמים בצד השני.
- צוות היגוי משותף - מומלץ לבנות צוות משותף שיכלול חברים מצוות ההיגוי של הארגון העסקי ואנשי מפתח מהשותף הקהילתי. צוות זה יוביל את כל המהלכים ארוכי הטווח של השותפות.

- קביעת המטרות והיעדים של תוצאת שיתוף הפעולה. ציפיות בלתי ריאליות יכולות ליצור חוסר שביעות רצון. היו מציאותיים לגבי היכולת להשפיע, אל תבטיחו דברים שיפגעו בשיתוף הפעולה העתידי.
- יצירת שפה - היו בטוחים שאתם (הארגון העסקי והשותף הקהילתי) מבינים האחד את השני ולא משתמשים בעולם מושגים שונה. לכל סקטור יש מושגים מקצועיים משלו, ולעתים כדי ליצור תקשורת יש להבהיר את המושגים שמתמשים בהם. אל תמעטו בערכם של השותפים הקהילתיים גם אם דרך העבודה שלהם פחות נהירה לכם.
- הסכם הבנות כתוב - העלו על הכתב את סיכומי הדברים כדי למנוע חוסר תקשורת. אמצעי זה יסייע לבניית כלים אפקטיביים לשיתוף פעולה.
- סיום הקשר - התכוננו לתרחיש אפשרי של סיום הקשר. לעתים לארגונים ציבוריים אין אלטרנטיבה אחרת למקורות מימון, ולכן אם הקשר בין הארגונים עולה על שרטון, נגרמת אכזבה רבה.
- הכשרת העובדים המתנדבים - כדאי לוודא שכל הצוות התומך יהיה בקיא בפרטי התוכנית ויבין את דרכי העבודה מול השותף הקהילתי.
- מיסוד קשרי העבודה - בחנו את השותפות, צרו רוטינות ניהול, טקסים משותפים, הגדירו מדדים להצלחתה. זכרו כי איכות הקשר עם השותף הקהילתי תקבע את סיכויי הצלחת הפרויקט שבחרתם לעשות.

מדדים להצלחה

המדדים להצלחה של הארגונים העסקיים הם התפוקות הפיננסיות ואילו של המלכ"רים והעמותות המדדים הם תפוקות פיננסיות לצד מדדים איכותיים נוספים. לארגונים ציבוריים יש בדרך כלל תקציב מוגדר ולפיכך יכולתם לחרוג מהתקציב מצומצמת. הגדרת המטרות והיעדים הארגוניים בגופים לא עסקיים היא מורכבת ולעתים אינה נעשית באופן קבוע וממוסד.

כדי לוודא שהמטרות והיעדים מוסכמים ונוכל לבדוק את מימושם, יש להגדיר מדדים להצלחת השותפות הן במושגים כמותיים והן במושגי תהליך.

9.2.2.6 ניהול וחניכה של מתנדבים ובעלי התפקידים בפרויקט החברתי

1. רקע

עד כה עסקנו בבניית תשתית לתפקיד מנהל אחריות חברתית ושותפיו לפרויקט החברתי, ובדרכים לסייע להם בתחילת תהליך בניית התפקיד. בשלב זה נעסוק בהבנת צורכי המתנדבים ואופן ניהולם בצורה אפקטיבית. מומלץ להעמיק את תהליכי העבודה של בעלי התפקידים המניעים והמבצעים את הפרויקט החברתי ולבסס את שיתוף הפעולה ביניהם ובין השותף הקהילתי.

2. הגורמים המשפיעים על ההתנדבות

מודעות והיכרות עם הנושא

ניתן להגביר את המודעות לנושא החברתי באמצעות יחסי ציבור ותקשור פנים ארגוני בתחומי האחריות החברתית והתנדבות בארגון, עריכת ימי עיון בנושאים אלה והדגשת חשיבות ההתנדבות. ניתן לערוך מפגשים חברתיים בארגון שבהם יוקרנו סרטים הקשורים לנושא ושתורמים לעידוד ההתנדבות.

התנדבות עם היתכנות גבוהה להצלחה

עודדו את הארגון לבחור פרויקט המבטא את המומחיות הארגונית והמקצועית של עובדיו, נמצא בקרבה פיזית לארגון ולמקום מגורי העובדים, ושיש לעובדים היכרות כלשהי עם האוכלוסייה או זיקה לנושא הפרויקט (חברות אינטרנט שמקימות אתרים לבתי ספר באזורי מצוקה או מלמדות ילדים והוריהם להשתמש בטכנולוגיות מחשבים ובאינטרנט).

הכרה על-ידי הארגון

צרו מערכת של תגמולים להכרה והוקרת העובדים המתנדבים, כחלק ממערכת תגמול והערכת עובדים הקיימת בארגון. לדוגמה, פרסום פומבי של המתנדבים בכנסים, אות הוקרה ארגוני וכו'. ראוי שהפעילות ההתנדבותית תהווה קריטריון נוסף בשיקולי בחירת "העובד המצטיין".

הכרה ועידוד מצד המנהל הישיר

יש חשיבות רבה לתמיכה והכרה של המנהל בפעילות ההתנדבות של עובדיו. ארגון מפגשי הדרכה למנהלים, שיוקדשו לתפקידו של המנהל בהנעת עובדים למעורבות חברתית ולהתנדבות.

הכרה ביכולתו של העובד לתרום

פרסמו בארגון בערוצים השונים דוגמאות להתנדבות של עובדים במסגרת הפרויקט החברתי: "יוסי החליט להתנדב וללמד נגינה בדרבוקות", "צוות גלית בחרו ללמד שעורי עזר", "נמרוד ורוני בחרו להעביר חוג דרמה לילדים". גרמו לאנשים להיות גאים בפועלם.

הזמן שיוקדש להתנדבות

זמן ההתנדבות של עובדים הוא נושא רגיש ומשפיע על המוטיבציה להתנדב. לעובדים רבים, התנדבות אחרי שעות העבודה היא משימה כמעט בלתי אפשרית (עובדי משמרות, אמהות לילדים, אנשים שעובדים שעות רבות). לפיכך, חשוב שההנהלה וועדת ההיגוי של הפרויקט יתנו דעתם בנושא זה. יש לזכור, שהפרויקט נערך במסגרת ארגונית ובשם הארגון ולכן חשוב שהארגון ייגבה את המתנדבים ויאפשר להם להתנדב בשעות העבודה. ארגונים רבים מנתבים עצמם לפרויקטים המתקיימים בשעות אחר הצהריים ותוחמים את שעות ההתנדבות למסגרת שעות מוגבלת. לדוגמה: ארבע עד שש שעות התנדבות חודשיות.

שלבים באיתור ובגיוס מתנדבים

תכננו מראש עם הארגון החברתי שבו מתבצעת ההתנדבות משימות התנדבות בעלות חשיבות. משימות לא משמעותיות ייתפסו ככאלה על-ידי המתנדבים ולא יעוררו בהם מוטיבציה. צריך אפוא לבחור משימות בעלות חשיבות ומשמעות, שיעבירו מסר למתנדבים שאילולא הם, לא היה ניתן לבצען. הקפידו לשתף את המתנדבים בתהליך בניית הפרויקט ואפשרו להם להציע וליזום פעילויות שבמסגרתן הם יוכלו לבטא את כישוריהם וכישרונותיהם. הכינו מערך מגוון של משימות התנדבות: קבוצה של משימות חד פעמיות - התנדבות לטווח קצר (מספר מפגשים מוגדר לאורך תקופה מוגדרת) והתנדבות לטווח ארוך (למעלה מחצי שנה). כדאי שחלק מהמשימות יהיו קבוצתיות, כלומר ייעשו במשותף על-ידי צוותים.

קמפיין לגיוס מתנדבים

ערכו קמפיין לגיוס מתנדבים הכולל פרסום הפרויקט החברתי ברחבי הארגון. הציגו מערך של תמריצים למתנדבים, אתרו ורשמו מתנדבים למגוון משימות לפי בחירתם.

מיון המתנדבים

בתהליך המיון חשוב להבין את המניעים והציפיות של העובדים מהפעילות ההתנדבותית וממישכה. בשלב זה, חשוב בעיקר להבין אם העובד מודע למשימות שלקח על עצמו והאם הוא מבין את משמעותן עברו (התנדבות בשעות עבודה או לאחר שעות העבודה, מחויבות לטווח זמן מוגדר, יצירת קשר עם ילדים או עם אוכלוסייה אחרת וכו').

התאמת העובדים למשימות

בשלב זה חשוב להגדיר עם העובדים ונציגי הארגון הציבורי שבו נעשית ההתנדבות את הנקודות הבאות: מהי המשימה ומהו התפקיד שהמתנדבים לוקחים על עצמם; מהם גבולות וסמכויות התפקיד (כמה זמן יש להשקיע, מה התפוקה המרכזית של משימת ההתנדבות).

חשוב להכיר לעובדים המתנדבים את הסביבה שבה יתנדבו: מול מי יעבדו, מי הגורמים הניהוליים שנמצאים בשטח ולמי לפנות כשמתרחשות תקלות או נתקלים בקשיים.

3. מנהל האחריות החברתית - המלווה והחונך

לארגונים רבים נושא האחריות החברתית הוא תחום חדש לחלוטין. יש ארגונים שרק החלו לבסס את התחום וטרם הטמיעו אותו. בעיקר נכון הדבר לפרויקטים בהם קיימת התנדבות של עובדים. לכן חשוב ללוות את האנשים העוסקים בתחום החברתי בארגון ולחנך אותם לתפקידים ולמיומנויות הנדרשים במסגרת הפרויקט. תפקידי הליווי והחניכה הם מהמשימות המרכזיות של מנהל האחריות החברתית. הוא מלווה וחונך את השותפים השונים שמובילים את התחום, ביניהם חברי צוות ההיגוי, המובילים החברתיים (אם ישנם) והעובדים המתנדבים בפרויקט.

מנהל האחריות החברתית יכול להיעזר בגורמים מקצועיים לצורך משימה זו בהתאם לתוכן הפרויקט ומשימות ההתנדבות המתוכננות. לדוגמה, בהתנדבות במועדונית אפשר להיעזר בעובד סוציאלי אשר מכיר את התחום. תפקידו של מנהל תחום האחריות החברתית הוא לתכנן את השלבים של תהליך הליווי והחניכה שיפורטו בהמשך.

מהי חניכה

החניכה נעשית תוך כדי מפגש לימודי והכשרתי בין אישי, שבמהלכו בעל ידע חונך, מלמד ומלווה את העובד. בתחום האחריות החברתית, החניכה משמשת דרך להעברת מסרים על משמעות התרומה החברתית של הארגון ולהכשיר את העובדים לפעולות התנדבות שונות.

התכנים של הלימוד קשורים למטרות הארגון ולהקשר שבו מתבצעת החונכות. במסגרת החונכות, מעביר החונך לומד ידע, תפיסות והרגלי עבודה, ומדגים כיצד יש לבצע את העבודה. כמו כן, הוא מלווה את הנחנך בפעולות הראשונות שהוא מבצע במסגרת תחום האחריות החברתית, תוך מתן משוב על ביצועיו. תהליך החונכות כרוך ביצירת קשר בין-אישי בין החונך לנחנך ומתבסס על תכנים מוגדרים מראש. חלק מתהליכי החניכה בפרויקט החברתי מתקיימים בקבוצה (למשל, כשמנהל האחריות החברתית עובד מול קבוצת מתנדבים).

חניכה היא, מערכת יחסים בין החונך - המנחה או אדם המתמנה לתפקיד - לבין הנחנך, התורמת לפיתוח ושיפור יכולות תוך שימוש בהתנסויות השונות שלו לצורכי למידה. במסגרת התהליך, חושף החונך את הלומד להזדמנויות למידה וגורם לו לפתח כלים טובים יותר לחשיבה וביצוע. תפוקות החניכה הן: גיבוש תפיסת תפקיד, הוספת ידע, חיזוק מיומנויות, שיפור תחושת מסוגלות עצמית ולמידה תוך התבוננות והפקת לקחים.

החניכה מתנהלת בשלושה מישורים:

היכרות עם מסגרת פרויקט

- היכרות של המתנדב החדש עם הארגון החברתי בו הוא פועל: ארגון הפרויקט, רשת המתנדבים הפועלת בארגון, סביבת העבודה של הארגון החברתי, השותפים לעשייה ותפקידם, היכרות עם תושבים מהקהילה שבה הוא פועל.
- העברת מסרים, ערכים ומטרות הקשורים בפרויקט החברתי לעובדים המתנדבים.
- פיתוח מוטיבציה ומחויבות של המתנדב לעשייה ולתרומה החברתית.

המסגרת המקצועית

- פיתוח תפקיד המתנדב על מרכיביו השונים וייעודו בתחום התרומה החברתית, בניית משימות ההתנדבות.
- הקניית כלים מעשיים למתנדב שיסייעו בידו לבצע את הפעילות ההתנדבותית ואת המשימות שלקח על עצמו.
- עריכת חוזה עם המתנדב: הבהרת הציפיות ההדדיות מהמתנדב: מה הוא מצפה לעשות ומה מצופה ממנו.
- בניית מנגנונים מונעי שחיקה לאורך זמן.

המישור החברתי הבין-אישי:

- מתן חיזוקים למתנדב לבצע את משימות ההתנדבות בהתאם לתפיסותיו ויכולותיו.
- סיוע למתנדב להשתלב בצוות הפרויקט.

- סיוע בביצוע המשימות שעובד לקח על עצמו באמצעות פעילויות שונות, משוב, ליווי ותמיכה.

תפקידי החונך

הכשרת העובדים לפרויקט נעשית על-ידי מנהל האחריות החברתית בארגון ואנשי המקצוע מטעם השותף הקהילתי. החונך מספק מידע רלוונטי ומיומנויות ביצוע על מכלול הפעילות; ביצוע פעילות ההתנדבות; ידע הקשור בניהול הפעילות (אדמיניסטרציה נלווית, "חובות" ו"זכויות").

החניכה מתקיימת במספר אפיקים:

1. ביסוס הקשר שבין החונך לנחנך באווירה של למידה ואמון - הדגשת העובדה שלא מצופה מהעובד המתנדב, הנמצא בשלב מוקדם של התהליך, לדעת הכול. יצירת אווירת למידה אמיתית בה העובד המתנדב ירגיש בנוח להציף קשיים והתלבטויות.
2. החונך כמנחה ומלווה בביצוע - היכולת להעניק ולהאציל סמכויות, היכולת ללוות ולהנחות, לכוון ולהדריך את המתנדבים בשטח לקראת ההתנדבות ובמהלכה.
3. החונך כמעודד ותומך בפיתוח תחושת שייכות קבוצתית - המתנדב כחלק מקבוצה של מתנדבים; המתנדב כחלק מצוות של עובדים עם מטרות משותפות, חוויות משותפות הייחודיות לו ומבדילות אותו ממי שאינו חלק מהקבוצה; המתנדב כחלק מקבוצה המספקת תמיכה מקצועית ואישית.
4. החונך כיועץ מנחה - מלווה תהליכי למידה עצמית. מעודד את המתנדב לקראת חקירה עצמית, תהייה ותובנות בקשר לפעילות החברתית - התנדבותית; מלווה

- את ההתמודדות האישית עם הפעילות; מלווה את ההתמודדות עם הרצון לשלב עבודה ופעילות חברתית.
5. החונך כמנהל של המתנדב בפעילות החברתית בפרויקט - מנחה ומשקף ציפיות, שותף בהגדרת מטרות ככלל ומטרות הביצוע של המתנדב בפרט.
6. החונך מודע וחושב על הצרכים האישיים של המתנדבים בנושא הפרויקט, מתן פתרונות לבעיות שיכולות לנבוע מההתנסות החדשה. ניתן להיעזר באנשי מקצוע ובעלי ניסיון, שיסייעו להכין את המתנדב למשימה.

פגישות הכרות וראיונות למתנדבים

אחד התחומים המוזנחים בהכשרת ניהול מתנדבים הוא קיום הכרות וראיונות מתנדבים. מאמץ גדול מושקע בגיוס וברתימת העובדים בארגון להתנדבות. כדי להצליח במשימת ההתנדבות חשוב לבצע התאמה בין המתנדבים על רצונותיהם, יכולותיהם וכישוריהם עם דרישות התפקיד שעליהם לבצע ועם סביבת העבודה.

גישה מוטעית לחלוטין היא לראיין מתנדבים בגישה של ראיון העסקה. ההבדל העיקרי הוא שראיון מתנדבים הוא בעצם הערכת התאמתו של אדם לעבודה, למשימה באופן כללי ולא לעבודה ספציפית. ראיון מתנדבים יעיל לא בוחן את התאמת המועמד למשימה מסוימת אלא את יכולתו ורצונו של המועמד להתאים למספר משימות בתוך הפרויקט החברתי.

ראיון מתנדבים צריך להתמקד בשאלות שונות כגון "מי ירצה לבצע את העבודה? וכן "מה יכול המועמד לתרום להשגת המטרה?".

ראיון המתנדבים הוא לא רק תהליך השוואת מועמדים מול רשימת מאפייני המשימות והצרכים שעליהן אנו מנסים לענות, אלא תהליך עדין בהרבה של ניסיון ללמוד על המתנדב הפוטנציאלי כמה שיותר מתוך כוונה לעצב משימות ומטלות בפרויקט שיתאימו ויספקו הן את המתנדב והן את השותף הקהילתי.

מטרתם של שיחות ההכרות וראיונות המתנדבים

שתי מטרות עיקריות בראיון מתנדבים :

זיהוי התאמה

זיהוי התאמה כולל קביעת האינטרסים והיכולות של המתנדב הפוטנציאלי, קביעת התאמתו לעבודות מסוימות, והערכת התאמתם לארגון, לאופן הפעולה שלו, ולמטרתו. ההתאמה היא בין-אישית בין צרכי המתנדב לצרכי השותף הקהילתי. התאמה נכונה בוחנת :

1. באיזו מידה יש למתנדב עניין בעבודה מסוימת וכישורים לבצע תפקיד זה?
2. באיזו מידה יש למתנדב עניין ויכולות ליצירת תפקיד אחר עבורו?
3. באיזו מידה המתנדב מתאים לעבוד בצורה טובה בסביבת עבודה מסוימת?

"התאמה" פירושה הסבירות שהמתנדב יכנס בצורה נעימה ונוחה לסביבת העבודה אצל השותף הקהילתי במרבית המקרים זהו המפתח להצלחת ההתנדבות. התאמה כוללת נושאים של סגנון עבודה (רגוע/אנרגטי), אישיות (מסודרת/מפוזרת, מופנמת/מוחצנת), התנהגות (המתנדב

מעשן/לא מעשן), או מרכיבים אחרים המשפיעים על אופן התאקלמותו של המתנדב בארגון בכלל ובקבוצת העבודה שבה הוא פועל בפרט. לעתים קרובות, יחסים בין-אישיים אלה הופכים חשובים יותר אף מכישוריו האישיים של המתנדב, שהם מרכיב נלמד בעבודתו, אם המתנדב מעוניין בכך. בפשטות: מתנדב המרוצה בסביבת המשימה שלו יבצע אותה על הצד הטוב ביותר ואף ינסה ליזום רעיונות באופן עצמאי, ומתנדב שאינו מרוצה יתקשה לבצע גם את המטלות הפשוטות ביותר, ויפרוש.

שלב הגיוס

הגיוס כולל מענה על כל שאלה או בעיה העלולה לצוץ אצל המתנדב הפוטנציאלי, הבא לידיעתו כי יש ביכולתו להעניק ולתרום לארגון ולקהל היעד, ולקבל סיפוק מכך. טעות נפוצה למדי היא להניח שמתעניין שהגיע למפגשי ההכרות והראיון נחוש בדעתו להתנדב. בתהליך ההכרות/הראיון, חשוב לזכור שהמתנדב עדיין לא גויס. בשלב זה, מתנדבים רבים מגיעים בעיקר לבחון ולשאול. אחת המטרות של הראיון הראשוני היא לתת למתנדב את הזמן לבחון יותר מקרוב את הארגון הקהילתי ומה שיש לו להציע, ו"לשווק" למתנדב את הפרויקט ומשימותיו.

ראיון בסיסי למתנדב - מי יכול לראיין? מי נכון שיראיין

מנהל האחריות החברתית או המובילים, החברים בצוות ההיגוי, הינם שותפים מלאים ליצירת התוכנית והם המכירים את המתנדבים הפוטנציאליים. אולם, ההכרות עמם בדרך כלל מוגבלת ליכולות והכישורים בעבודה ופחות חשופים לניסיון, ידע, תחביבים וכישורים שקשורים לעולם שמחוץ לעבודה.

פעמים רבות מפתיע לגלות בקרב המתנדבים שפע קשרים, ניסיון רלוונטי קודם ויכולות אשר יכולים לסייע להתנדבות מוצלחת.

יש להכין לשיחה זו:

- מידע וחומר על השותף הקהילתי והפרויקט.
- רשימת תפקידים אפשריים עם פירוט תיאור תפקיד וכישורים נדרשים.
- רשימת שאלות בקשר לכל תפקיד.
- סדרת שאלות פתוחות להבנת מניעי המתנדב.
- טופס פרטים שימלא המתנדב עם העדפותיו, כישוריו וענייניו.

ניהול השיחה

חלק הארי של הראיון צריך להיות עבור הנושאים הבאים:

- חשיפת יכולותיו, עניינו ושאיפותיו של המועמד וכן מצבו האישי. יש להבין אילו סוגי משימות וסביבות עבודה מועדפים עליו.
- דיון על מספר אפשרויות. יש להסביר את מטרת המשימה ואופי סוגי העבודה השונים הפנויים לאיוש, על מנת לתת למתנדב לשקול אותם.
- דיון על דרישות הארגון והמשימה כגון מחויבות, הכשרה נדרשת, עבודת ניירת, ושמירת סודיות. יש להציג בפני המועמד את הציפיות של הארגון מהתנדבותו.
- יש לזכור שזהו עדיין שלב הגיוס, ולא לשכוח להזכיר מהי חשיבות כל תפקיד למטרות הפרויקט וקהל היעד. יש לחפש מאפייני אישיות שיסייעו בידנו להתאים את האדם למצבי תפקיד שבהם הוא ירגיש מסופק ביותר. אחת

המטרות במהלך הראיון היא למצוא כישורים מיוחדים או בלתי צפויים של המועמד וליישם את ההתאמה של המועמד לתפקיד במקום.

להלן מספר דוגמאות של שאלות העשויות להתאים לראיון:

שאלות להכרות עם מוטיבציה ומניעים:

- מה היית רוצה לקבל מעבודת ההתנדבות כאן?
- מה יגרום לך להרגיש שהצלחת?
- מהו לדעתך הדבר החשוב ביותר שעלינו לעשות על מנת לסייע לקהל היעד ולהגשים את מטרותנו בקהילה?
- האם התנדבת בעבר? באילו סוגי תפקידים?
- מהו הדבר שאהבת ביותר בתפקידים אלה?

שאלות לקביעת כישורים או סביבת עבודה:

- עם אילו כישורים אתה חושב להשתמש בעבודתך כאן?
- מה אתה אוהב לעשות?
- מאילו עבודות אתה מעדיף להימנע?

שאלות לקביעת התאמה:

- האם היית מעדיף לעבוד לבד, עם קבוצה או עם אדם נוסף? מדוע?
- האם יש קהלי יעד מסוימים אתם היית או לא היית רוצה לעבוד?

סיום ראיון

הראיון צריך להסתיים באופן הבא :

- הצעת תפקיד מסוים למתנדב.
- הסבר על השלבים הבאים : הסבר על התהליך, ההכשרה, לוח הזמנים, ומה מצופה מן המתנדב בכל שלב.

התאמת המתנדבים למשרות

בגלל הקושי לקבל החלטה נכונה המבוססת על שיחה קצרה, אנו מציעים לתת משימות על בסיס של תקופת ניסיון. יש לתת למתנדב לדעת שהחודש הראשון בעבודתו הוא תקופת ניסיון הן עבורו והן עבור הפרויקט. בתום תקופת הניסיון יערך תיאום ציפיות והערכה מחודשת לגבי התפקיד. במהלך הראיון כל צד יכול לבקש שינוי תפקיד, המבוסס על הידע שנצבר כבר במצב הקודם.

תקופת הניסיון ההתחלתית הזו תקל על מתנדב ותגרום לו לנסות עבודות שלגביהן אין הוא בטוח. כמו כן יש סבירות גבוהה שבתקופה זו ניתן יהיה להבחין בבעיות חוסר ההתאמה ולתקן תוך כדי או בתום התקופה.

דגשים כלליים לראיון המתנדבים:

- היה בהאזנה פעילה. עליך להבין שהמתנדב הפוטנציאלי שלפניך בעל מוטיבציה לפעול והמטרה היא לשלבו.
- ענה על כל שאלה בנוגע לארגון ולעבודה בצורה כנה ופתוחה. זה יוכיח את רצינותך. אינך יכול להסתיר דברים מאנשים העומדים להתחיל לעבוד בארגון וממילא יגלו את הבעיות והמורכבויות יצוצו.
- אל תבטיח דבר שאינך יכול לעמוד בו או למלא אותו.

- תאר את עבודת המתנדב בכנות. אל תסתיר דברים בעייתיים או חסרונות, בתקווה שלמתנדב לא יהיה אכפת לגלות אותם במהלך עבודתו.
- הערך את המרואיינים על בסיס אישי. אל תניח שהם דומים לכל אדם אחר שהכרת אי פעם.

דחיית מתנדבים פוטנציאליים - האם אפשר?

מטרת שיחת ההכרות/ראיון המתנדבים הוא, כמובן, מציאת תפקיד יעיל ומהנה למתנדבים המעוניינים בכך. אך לא תמיד הדבר אפשרי. האחריות היא לזהות את המקום אליו ניתן לתעל את מוטיבציית המתנדב.

התקשרות והתחייבות ראשונית

- יש לשקול תהליך של התקשרות ברגע שהראיון וההתאמה הושלמו. ההתקשרות היא לאו דווקא בחוזה חוקי אלא היא הסכמה של שני הצדדים על שורה של התחייבויות הדדיות שהם מתחייבים לבצע וכן הצהרת כוונות. ההסכם עשוי לכלול פרטים בנוגע לעבודה אותה מסכים למלא המתנדב, מסגרת הזמן שבה תבוצע העבודה וההטבות והתמיכה אותה מתחייבים לספק למתנדב.

סיכום

ראיון מתנדבים טוב הוא מפתח לתכנית מוצלחת. זוהי הנקודה שבה החלטה נכונה - שילוב האדם הנכון במשימה הנכונה - יתמוך או לחילופין יערער את היחסים בין השותף הקהילתי למתנדב. אין זו משימה פשוטה, מאחר שלעתים קרובות גם המתנדבים הטובים ביותר אינם בטוחים במה ירצו לעסוק או למה בדיוק הם מסוגלים במסגרת התפקידים בארגון. ראיון

מוצלח דורש יחסי אנוש מעולים, וחזון ברור באשר לדרך בה ניתן לנצל כישורים של מועמדים לתפקידים השונים. בסופו של דבר, ראיון מוצלח ייצור את ההתאמה הטובה ביותר בין המתנדב למשימה מכיוון שהוא מגדיר את תחום האינטרס המשותף לתועלת שני הצדדים.

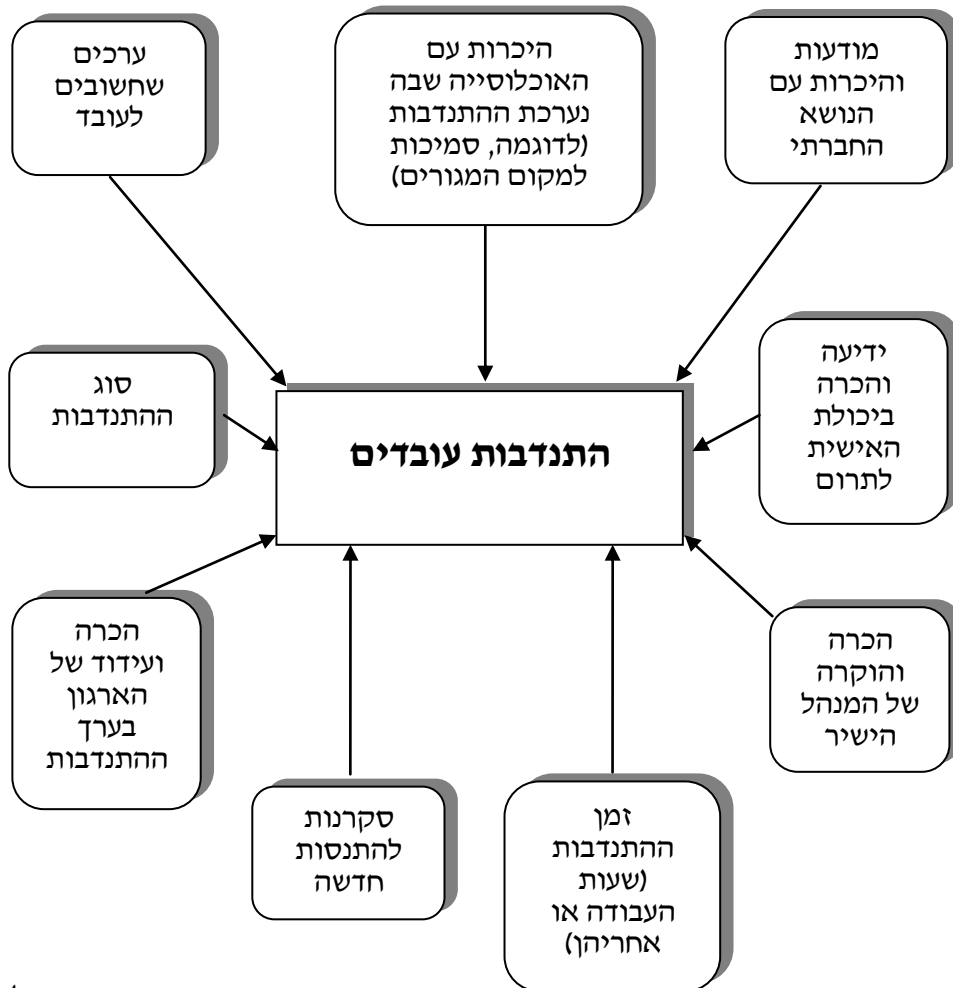
4. התנדבות עובדים בפרויקט חברתי

מהי התנדבות?

ההתנדבות מוגדרת כפעילות של יחידים, קבוצות או ציבור, המתאפיינת בעיקר על-ידי חיפוש תועלת נפשית, כמו השתייכות, הגשמה עצמית, הערכה וכבוד, ונעשית מתוך רצון חופשי. פעילות זו אינה כפייה אידיאולוגית על-ידי החברה, אינה כפייה פוליטית, אינה נעשית על-ידי איום בכוח ואין מקבלים בעבורה שכר ישיר או גמול אחר או תועלות כלכליות אחרות (Smith, 1974).

התנדבות העובדים היא למגוון רחב של תפקידים - מניהול ותיאום של הפרויקטים השונים ועד להתנדבות במשימות ספציפיות בפרויקט החברתי. לקיחת אחריות חברתית, מעורבות והתנדבות עובדים, מסייעים להגברת שביעות הרצון של העובדים מהארגון, מעודדים תהליכים של בניית צוות, מפתחים מיומנויות מנהיגות ומשפרים את הקשרים בין הארגון להנהלה.

הגורמים המשפיעים על התנדבות עובדים



התורשים מנתארו את הגורמים השונים אשר משפיעים על התנדבות עובדים בארגון עסקי. כל אחד מהגורמים בנפרד יכול להשפיע על ההחלטה להתנדב.

ליווי וטיפול המתנדבים

יצירת מוטיבציה ועניין לאורך זמן בפעילות ההתנדבותית

התנדבות יכולה להיות משימה שוחקת, משימה שהופכת לשגרה ולא תמיד עונה על כל צרכי המתנדב. המטרה המרכזית היא להטמיע את ההתנדבות ולהפכה לחלק מאורח החיים של הארגון, לחלק מכלי הניהול, ההערכה והוקרת העובדים. ישנן דרכים שונות ליצור מוטיבציה ועניין לאורך זמן בפעילות ההתנדבותית, נפרט חלק מהן:

- לפתח ולנהל תוכניות התנדבות בתחומים מגוונים.
- לאפשר לעובדים לבחור בתחום התנדבות הקרוב ללבם, ליצור שאלון שבו העובדים יישאלו לגבי משימות ההתנדבות שהם מעוניינים לקחת בהן חלק.
- לתת לעובדים לתכנן את פעילויות ההתנדבות. לדוגמה, לתכנן את החוג שהם רוצים להעביר או את התוכן שהם רוצים ללמד תוך הסתייעות בגורמים מקצועיים.
- לשלב מנהלים מהארגון העסקי להנהלת העמותה שאיתה עורכים את הפרויקט.
- לפתח נהלים המסדירים את התנדבות העובדים. לדוגמה, מהן שעות ההתנדבות, כיצד יחושבו השעות עבור העובדים ועוד.
- לתכנן מועד להצגת התוכנית השנתית של פעילויות המתנדבים בפני כלל הארגון.
- לפתח מיומנויות של עובדים בנושאי ההתנדבות וניהול הפרויקט. ניתן לפתח ולהציע תוכנית הכשרה והדרכה בתחומים אלה שיעשירו אותם ביכולות נוספות. ניתן להציע לעובדים שאינם חלק מהשדרה הניהולית בארגון פלטפורמה להתנסות בהובלה של פרויקט על-פי יכולתם וכישוריהם.

- ליצור מערך של תמיכה, ליווי וטיפול המתנדבים כפרטים וכקבוצה.
- פיתוח תוכניות להכרה פורמאלית של הארגון במתנדבים.
- שימוש באמצעי פרסום שונים, חוץ מפנים-ארגוניים, כדי לפרסם את ההתנדבות והמתנדבים (עיתונים, מנשרים, אתר אינטרנט ועוד).

צעדים ראשונים בבניית הפרויקט

לפני שמתחילים בפרויקט החברתי, כדאי לחזור לערוך דיון בועדת ההיגוי בנוגע למטרות של הארגון בנושא ההתנדבות. הבנת המניעים תסייע לפתח את הפרויקט באופן שיתאים לצורכי הארגון. מומלץ שמנהל תחום האחריות החברתית יסתייע ברכז עלייה של ציונות 2000 בנושאים הבאים הקשורים בתכנון הפרויקט.

- **תכנון שלד הפרויקט:** תכנון פרויקט הוא תהליך מורכב הדורש זמן. ודא שיש בידך מספיק זמן כדי לפתח פרויקט. שתף את המובילים החברתיים וצור התמחויות משלב התכנון.
- **ברר כמה מתנדבים נדרשים לפרויקט:** כמה מתנדבים יוכל הגוף הציבורי לקלוט לפעילות? יש לתת את הדעת לכך שמשימות ההתנדבות יהיו משמעותיות, יהיה מקום מתאים לביצוע ההתנדבות (כיתה, אולם כנסים וכד'). ודא שיהיה מי שידאג לקליטה ולליווי העובדים ואחראי לניהול לוגיסטי של הפרויקט.
- **צור מגוון עשיר של סוגי התנדבות:**
 - התנדבות חד פעמית: למבצעים שונים שהארגון ייקח על עצמו.

- התנדבות לטווח קצר: התנדבות למספר מפגשים או אירועים מוגדרים מראש ולטווח זמן של 2-3 חודשים.
- התנדבות לטווח ארוך: התנדבות רציפה בתדירות של אחת לשבוע או שבועיים לתקופה של למעלה מחצי שנה.
- **ברר כמה מתנדבים צפויים להצטרף** - בחר לך יעד מספרי של מתנדבים עם טווח מינימאלי ומקסימאלי. אם לארגון יש היסטוריה של התנדבות, חקור מה משפיע על העובדים בבחירתם את תחום ההתנדבות.
- **חשוב על משימות התנדבות בהתייחס לשעות העבודה של הארגון** - עבודה במשמרות או עבודה עד שעות מאוחרות ונסיעות מרובות כמקובל בארגוני היי-טק.
- **קבע את המועד ומשך הזמן הנדרשים לביצוע הפרויקט** - האם הפרויקט יתקיים בשעות העבודה הרגילות או לאחריהן ועד מתי הוא יימשך. העלה את הסוגיה: האם שעות ההתנדבות ייחשבו כשעות עבודה במלואן?
- **ערוך חוזה עם העובדים המתנדבים** - התמקד במספר השעות ובמשך התקופה שהעובדים מעוניינים להתנדב. חשוב לערוך חוזה גם אם הוא אינו פורמאלי עם המתנדבים ולבדוק את הציפיות של כל מתנדב מהמשימה שלקח על עצמו. כאשר עובדים מצטרפים לפרויקט המחייב התנדבות ארוכת טווח יש להדגיש ולהבליט מחויבות זו ולהדגיש את הרגישות של האוכלוסייה שנבחרה. לדוגמה, בעבודה עם ילדים יש חשיבות להתמדה וליצירת קשר ואמון.
- **ברר את רמת המיומנות של העובדים המתנדבים** - סביר להניח, שרוב המתנדבים לא יהיו מיומנים, אולם חלק מהם יהיו בעלי מיומנויות מיוחדות שיכולות להתאים מאוד לפרויקט. לדוגמה, עובדים שינחו מפגשים בנושאי

התחביבים שלהם או עובדים שיבחרו ללמד ילדים את התחום שבו הם מתמחים בארגון.

- **החלט אם גם בני משפחות העובדים יוכלו לקחת חלק בפרויקט** - כדאי להקדיש מחשבה לאפשרות שיתוף ושילוב בני משפחות העובדים בפרויקט החברתי. רצוי שהפרויקט החברתי יהפוך לחלק אינטגרלי מההווייה הארגונית. כדאי להעלות רעיונות יצירתיים לפיתוח משימות שגם צעירים יותר יוכלו להשתתף בהן, אפילו ילדים קטנים. כדאי לחשוב גם על אפשרות שיתוף הגמלאים של הארגון בפעילות החברתית.
- **ברר אם יש צורך שהארגון יקצה משאבים פיננסיים לפרויקט** - פרויקט התנדבותי נזקק לתקציב כספי כדי לקיים ולמצות ממנו את המרב. יתכן וחלק מהפרויקט ימומן על-ידי הארגון החברתי אולם כדאי לחשוב על אפשרות של מתן תרומה כספית על-ידי הארגון העסקי כסיוע נוסף.
- **חשוב על מדידת תפוקות הפרויקט (מדדים לבחינה)** - מתנדבים מחפשים בדרך כלל פרויקטים שבהם יוכלו לראות תוצאות מוחשיות למעשיהם. התבסס על צורכי העובדים בפרויקט, עקוב אחרי רעיונות של צוות העובדים, פגוש את המנהלים בארגון וערוך סיעור מוחות בנוגע לפרויקטים אפשריים, שאל את העובדים על שאיפותיהם.
- **בנה תוכנית לגיוס משאבים למען הפרויקט** - אם לארגון אליו אתה משתייך אין משאבים כדי לתמוך בפרויקט, בחן אם לארגון הציבורי בו מתבצע הפרויקט יש מקורות לגיוס כסף. ניתן לנסות ולגייס משאבים גם מארגונים עסקיים אחרים או מקרנות שונות המתאימות לכך.
- **דאג שתהיה התאמה בין יכולות הארגון החברתי לפרויקט** - אם הוחלט לספק ציוד שדורש תחזוקה כמו

מחשבים, יש לוודא שלארגון החברתי יש מקורות לתחזוק את הציוד. אם אין לו יכולת כזו, יש לבדוק אפשרות לשנות את תוכנית הפרויקט בהתאם או להבטיח מקורות תחזוקה.

- **אל תבטיח הבטחות שלא תוכל לעמוד בהן - לפני** שמתחילים בפרויקט, בדוק שיש בידך מספיק משאבים ואמצעים לעמוד במשימות. התרחיש הגרוע ביותר הוא לצאת מפרויקט ברגע האחרון בגלל חוסר במשאבים ובמתנדבים. ערוך פגישת תיאום סופית בין נציגי הארגון שלך לבין אנשי הפרויקט החברתי. בדקו את כל פרטי הפרויקט, מספר המתנדבים הנדרש והגדירו את משך תקופת ההתנדבות.
- **פרסם ברחבי הארגון שדרושים מתנדבים - חשוב לא** להמתין זמן רב לאחר גיוס המתנדבים ולהתחיל בפעילות, שאם לא כן המוטיבציה של המתנדבים תדעך במהרה.
- **רתימת המנהלים בארגון לגיוס עובדים מתנדבים -** מחויבות המנהלים בארגון לנושא ההתנדבות, תאפשר לקדם את משימת גיוס העובדים. בארגונים בינוניים וגדולים, יש לתאם עם כל אחד מהמנהלים את שיטת גיוס העובדים המתאימה ליחידה שלו. יש להדגיש את תרומתו ותפקידו המרכזי של המנהל לתהליך.

ניהול הקשר עם הנהלת הארגון העסקי

כפי שהודגש בפרקים הקודמים, חשוב להפוך את הנהלת הארגון לשותפה פעילה בפרויקט החברתי. לפיכך נפרט מספר עקרונות עבודה שיסייעו בידך כמנהל אחריות חברתית להפוך את ההנהלה לשותפה לתהליך.

קווים מנחים לעבודה מול הנהלת הארגון

- **יוזמה והובלה של בניית חזון ותוכנית ארגונית עתידית לתחום המעורבות החברתית בארגון** - חשוב ליזום דיון בהנהלת הארגון על החזון של החברה לתחום המעורבות החברתית ושילובו בחזון הכללי של הארגון. לדיון כזה כדאי להתכונן ולהביא רעיונות ודוגמאות לאפשרויות הטמונות בפיתוח המעורבות החברתית בארגון העסקי, מתוך הניסיון של חברות אחרות בארץ ובעולם.
- **הזמנת ההנהלה לבחור ולקחת חלק פעיל בפרויקט** - מומלץ מאוד שגם חברי ההנהלה יהיו מעורבים בפרויקט החברתי. השתתפותם הפעילה תחזק את החשיבות שהם מעניקים לתחום וכן תשמש דוגמה אישית. ניתן לבדוק האם חברי ההנהלה מעוניינים להתנדב בפעילות רציפה בפרויקט או שהם מעוניינים להשתתף רק בפעילויות חד פעמיות. יש להציע למנהלים להרתם למשימות משמעותיות המביאות לידי ביטוי את כישוריהם. לדוגמא: ליווי של מנהל הארגון החברתי בנושא של תוכנית עסקית, coaching בניהול וכד'. בדרך כלל, חברי ההנהלה הבכירה אינם לוקחים חלק בפרויקט החברתי, לכן חשוב להזמין נציג של ההנהלה לאירועים שונים המתקיימים במסגרת התחום כמו יום פעילות והוקרה למתנדבים או ימי כייף ופעילויות שיא של הפרויקט.
- **הובלה ושותפות בבחירת השותף הקהילתי** - ההנהלה צריכה להיות שותפה ומובילה בבחירת הפרויקט, כדי לחזק את ההזדהות של המנהלים עם התחום. יש הנהלות שיש בהן מנכ"ל או חבר הנהלה "משוגע לדבר" ולפיכך קל יותר לערב ולגייס אותן לשותפות ולמעורבות בפרויקט. כדאי שהוועדה או שהאחראים על בחירת הפרויקט יביאו את ההחלטה לדיון מסודר בהנהלה בהתאם לנוהל שנקבע מראש.

- **רתימת חברי ההנהלה להיות שגרירים של הפרויקט החברתי** - חשוב שחברי ההנהלה יסייעו בתהליכי ההסברה וגיוס המתנדבים לפרויקט. לחברי ההנהלה יש יכולת השפעה פורמאלית ולא פורמאלית על העובדים בארגון ויכולתם למנף את הנושא גבוהה משל גורמים אחרים. בעיקר חשוב לזהות את המנהלים שהנושא קרוב ללבם. כדאי להתחיל את הפרויקט ביחידות שמנוהלות על-ידי מנהלים אלה. בשלב הראשון של הפעלת הפרויקט, חשוב לפרסם את הפעילות ברחבי הארגון ולבקש מהמנכ"ל שיציין בפורומים שונים כמו ישיבות הנהלה, כנסים שעורכת החברה וכד', את המתנדבים ופועלים.
- **עדכון שוטף של ההנהלה** - אחת לפרק זמן, חשוב לדווח על התפתחות הפרויקט ועל תחום המעורבות החברתית בכלל במהלך ישיבות ההנהלה. חשוב לארגן מפגש בין ההנהלה לוועדת ההיגוי מעת לעת (פעם בחודשיים או שלושה). כמו כן, רצוי לעדכן וליידע את חברי ההנהלה בערוצי התקשורת המקובלים על התפתחות הפרויקט ולהזמין להשתתף באירועים משמעותיים (אי-מיילים, הזמנות לאירועים ועוד).

9.2.2.7 איך להניע את הפרויקט החברתי בארגון העסקי

1. רקע

בחירת הפרויקט החברתי על-ידי הארגון הסתיימה, בתהליך שאושר על-ידי ההנהלה ו/או המנכ"ל. בשלבים הקודמים, הוגדרו בארגון תפקידי מפתח להובלת הפרויקט ועוצבו תהליכי העבודה המרכזיים.

הגיע שלב הביצוע והפעלת הפרויקט על שלביו ופרטיו השונים. השלב הנוכחי יעסוק בניהול הפרויקט ובתכנון וביצוע של כל ההיבטים והפרטים הכרוכים בהפעלתו. הפרויקט החברתי

שונה בתוכנו מהעשייה היומיומית בארגון ומהפרויקטים השגרתיים שהארגון עוסק בהם ולפיכך השלבים השונים יכולים להיות חדשים ולא מוכרים למובילי הפרויקט בארגון.

את הכלים המוצעים להלן יש להבנות תוך התאמה למאפיינים והנסיבות הארגוניות. חשוב להתאים את הכלים לנורמות המקובלות בארגון, להרגלים הארגוניים, ולמטרות הפרויקט כפי שהוגדרו על-ידי הנהלת הארגון.

לשלב זה של התהליך חשיבות רבה במיוחד מאחר והוא כולל חשיפה ראשונה של הפרויקט לכלל העובדים בארגון. זהו שלב ההיכרות של עובדי הארגון עם התרומה החברתית בכלל ועם הפעילות הספציפית של הפרויקט בפרט. האפקט של שלב זה משמעותי ביכולת לגייס מובילים, מתנדבים ושאר כוחות ארגוניים לטובת העשייה. בפרק זה הנחיות ומודלים בצד כלים אופרטיביים ודוגמאות שניתן ליישם. את אופן השימוש בהם כדאי להתאים לתפיסה הארגונית של תחום האחריות החברתית.

כאשר אתה יוזם ומוביל תהליך פנים ארגוני חשוב לבחון מיהם השותפים לעשייה והאם יש להם את הכישורים הנדרשים. ישנם נושאים חדשים או שאינם מוכרים לאנשים שצפויים להובילם בארגון לכן חשוב לזהותם ולהדגישם בתהליך הליווי.

2. יצירת הבסיס התפעולי והשלבים להנעת הפרויקט

תכנון וניהול הפרויקט

לאחר גיוס מתנדבים להובלת הפרויקט החברתי, חשוב להקפיד להגדיר ולתכנן את השלבים הבאים:

1. הגדרת מטרות ויעדים לפרויקט, הן מנקודת הראות של הארגון העסקי והן מנקודת הראות של השותף הקהילתי עמו מתבצע הפרויקט (מועדונית, פנימייה, מרכז קליטה וכו').
2. קביעת המדדים להצלחה בכל אחד מהשלבים בפרויקט מנקודת הראות של הארגון העסקי ומנקודת הראות של אוכלוסיית היעד - נוער, ילדים, קשישים וכו'.
3. בניית השלבים השונים של התהליך הפנים ארגוני ושל הפרויקט החברתי כולו.
4. התאמת האמצעים ליישום כל שלב בפרויקט (תוכנית העבודה בפועל).
5. בחירת האחראים לביצוע השלבים השונים וקביעת לוחות הזמנים.

שלבי תכנון ראשוניים בהפעלת הפרויקט החברתי

קביעת מטרות ויעדים

עד כה בפיתוח תחום האחריות החברתית גיבשתם חזון, מטרות ויעדים. חשוב שסוג הפרויקט שתבחרו ואופן ביצועו ינבעו מהחזון והמטרות שהוגדרו. חשוב שהפרויקט שיופעל יבטא גם את המטרות הפנים ארגוניות שהגדרתם וגם את הצרכים של אוכלוסיית היעד.

טווח הפרויקט והיקפו

יש לנתח את מגוון הכישורים והמיומנויות שקיימים בארגון (למשל, מיומנויות בניתוח מערכות, מחשבים, טכנולוגיות וכד'), ובמקביל לבדוק עם נציגי השותף הקהילתי שבמסגרתו מתבצע הפרויקט, מהם הצרכים ותחומים שבהם ניתן לסייע. יש לקבוע מהן שעות הפעילות של הפרויקט: האם בשעות העבודה או אחריהן, האם יהיה פתוח למשפחות העובדים, גמלאים וכד'. לאחר שיינתן מענה לשאלות אלה ניתן יהיה לקבוע יעד למספר מתנדבים שהוחלט לגייס.

קביעת זמן ותאריך לתחילת הפרויקט

יש חשיבות להשתתפות מנהלים בכירים בפרויקט ולכן רצוי להתחשב בלוח הזמנים שלהם. יש לציין ביומן את מועד תחילת הפעלת הפרויקט, ולבדוק האם בתאריך זה לא מתקיימים אירועים אחרים חשובים בארגון.

גיוס והכשרת מובילי הפרויקט

למרות שארגונים גדולים במיוחד ממנים עובד במשרה מלאה לשם ניהול פרויקטים של מתנדבים, ברוב הארגונים לא מוקצית לכך משרה. ניהול ופיתוח פרויקט מתנדבים רחב היקף הינו תהליך תובעני שמצריך השקעת זמן רב, ואינו משימה של אדם אחד. כדי לבנות את ה'רשת' (Networking) ולהפוך את המעורבות החברתית לחלק מחיי הארגון, חשוב לגייס גורמים בארגון (מובילים חברתיים) שייקחו אחריות על כך ולחלק את המשימות ביניהם. מובילי הפרויקט יעבדו עם השותף הקהילתי על הפרטים הסופיים של הפרויקט ויהיו אחראים על הנעת המתנדבים. חשוב להקפיד שמובילי הפרויקט יקבלו הכשרה

מתאימה לתפקידם ולאחריות המוטלת עליהם וכן שיש להם תמיכה מהמנהלים שלהם. מומלץ שיהיה מוביל חברתי לכל קבוצה של כעשרה מתנדבים.

החלטה על תקציב הפרויקט

גם פרויקט התנדבותי כולל השקעת תקציבים, ציוד, משאבים, עזרים ועוד. חשוב להחליט מה יהיה גובה התקציב להשקעה שיאפשר מתן מענה למטרות ויעדי הפרויקט. יש להכיר את מקורות המימון. האם יש כוונה להתרים עובדים או שהתקציב מוענק על-ידי הארגון העסקי בלבד או בשותפות גורם מממן כמו הרשות מקומית.

בקרו במקום ההתנדבות

ביקור במקום בו אמורה להתבצע הפעילות ההתנדבותית חיוני להצלחת הפרויקט. זוהי הדרך להכיר את הארגון הציבורי ואת האנשים הפועלים בו ולבחון אילו אמצעים ועזרים נדרשים. חשוב להכיר את הסביבה ולבדוק את הנגישות (מיקומו הגיאוגרפי של הארגון, מקום חניה). ייתכן ויהיה צורך במספר ביקורים. יש לסכם את תוכן הפגישות עם השותף הקהילתי ולהעלות את הדברים על הכתב, על מנת שלא ייווצרו אי הבנות בנוגע לתחומי האחריות של כל צד.

מדיניות יחסי ציבור

כדאי לפתח מדיניות יחסי ציבור משותפת לכל הארגונים המעורבים בפרויקט במקרה שתהיה כוונה לפרסם את הפרויקט. במסגרת מדיניות יחסי הציבור חשוב לשמור על זכויותיהם וכבודם של האנשים המעורבים. הדברים נכונים גם

בפרסום ושיווק פנים ארגוניים. לדוגמה, כאשר בפרויקט משתתפים ילדים חשוב לדעת כי על-פי חוק אסור לצלם ולפרסם את פניהם לא אישור וחתימת הוריהם.

גיוס מתנדבים

יש להשתמש בכל כלי התקשורת הפנים ארגוניים. לדוגמה, תקשורת אלקטרונית, אינטרנט, דוא"ל, מנשרים, כרזות בלוח מודעות במקום בולט בארגון וכד'. יש לספק פרטים רבים ככל האפשר על הפרויקט. אין להפעיל לחץ על עובדים להתנדב, חשוב שעובדים יבחרו להתנדב מרצון.

יצירת מאגר מתנדבים גדול מהנדרש

כשמדובר במתנדבים, סביר לצפות להיעדרויות וביטולים של הרגע האחרון בשל מחויבויות הקשורות לעבודה השוטפת בארגון. משום כך, רצוי לגייס יותר מתנדבים מהדרוש. עם הזמן ניתן לחשב את אחוז הביטולים ולהיערך בצורה אפקטיבית יותר.

בדיקת מוכנות

יש להזכיר למתנדבים מספר ימים לפני התחלת הפעלת הפרויקט על המועד שנקבע ועל מקום המפגש. חשוב לבדוק האם המתנדבים יכולים להשתתף בפעילות, כדי שניתן יהיה להיערך בהתאם. היעדרויות גורמות לירידה במורל ויוצרת תדמית שלילית לארגון. יש לבדוק שכל האמצעים הדרושים מצויים כדי להתחיל בהפעלת הפרויקט.

הפעלת הפרויקט החברתי - התקופה הראשונה

- בעת גיבוש פרטי הפרויקט, ובעיקר ביום התחלת הפעלתו, חשוב לדאוג שהאחראים מטעם הגוף הציבורי ומובילי הפרויקט יהיו נוכחים במקום ההתנדבות. הגע ראשון ובדוק שכל הציוד נמצא ושהתנאים מאפשרים למתנדבים להתחיל לפעול.
- יש לוודא עם נציגי הגוף הציבורי את פרטי התוכנית שנקבעה ליום הראשון. יש לעדכן את כל הפרטים ולערוך התאמות והשלמות בהתאם.
- חשוב לערוך היכרות בין המתנדבים שיתכן והגיעו מיחידות ארגוניות שונות, מובילי הפרויקט ונציגי הארגון הציבורי.
- יש להציג את פרטי הפרויקט ואת המשימות שהמתנדבים לקחו על עצמם. חשוב לדאוג שהמתנדבים יכירו את המקום ואת האמצעים שהם נזקקים להם. חשוב לזכור ולתאר למתנדבים את כלל פעילות הארגון הציבורי.
- יש להגדיר את משימות המתנדבים. סביר להניח שיש מספר פרויקטים או פעולות אשר מתקיימים בו זמנית ולכן חשוב לשמור על מסגרת ברורה ומוגדרת של משימות.
- כאשר צפויות להתקיים פעולות מיוחדות אשר דורשות מיומנויות מקצועיות כמו שיפוץ פיזי או תפעול של ציוד מקצועי, יש לוודא שכל האנשים הדרושים יהיו נוכחים וכן כל הציוד האמור.
- מומלץ לתעד (צלם בוידאו, שקופיות, בכתב) את הפעילות אלו חומרים מצוינים לשווק הפנים ארגוני.
- חשוב לבחון את התאמת שלבי הפרויקט בעת ביצועם. במידה וישנם שלבים בעייתיים שהוחלט עליהם עוד בשלב

התכנון, יש להתאים את התכנית ולשנות את משימות ההתנדבות בהתאם.

- מומלץ לבחון את תחושות המתנדבים בסיום הפעילות. אם המתנדבים לא חשו רצויים ותורמים סביר להניח שלא ירצו להמשיך להשתתף בפרויקט. חשוב לשוחח ולהבין את הסיבה לתחושותיהם. בהתאם לנקודות שעלו יש להתדיין עם נציגי הארגון הציבורי ולחשוב יחד על פתרונות מתאימים. קבלת משוב באופן שוטף תאפשר ליצור התאמות של הפרויקטים לאוכלוסייה ולארגון הציבורי כדי לשפר את המהלכים הבאים ולנהל את הפרויקט בהצלחה.
- חשוב מאד להודות ולחזק את המתנדבים, הם זקוקים לכך!

3. שיווק נושא האחריות החברתית והפרויקט שנבחר

הצלחת הפרויקט החברתי תלויה ביכולת לגייס עובדים לטובת הפעילות ההתנדבותית ולשמרם במסגרת הפעילות לאורך זמן. כיצד עורכים קמפיין לגיוס עובדים? כיצד ניתן להביא למודעות כלל העובדים את תחום האחריות החברתית והפרויקט? כיצד לשכנעם בחשיבותו?

מטרת פרק זה לפרט את הדרכים והאמצעים לשימוש בטכניקות שיווק כדי לגייס מתנדבים לטובת הפרויקט.

מודל מנחה לשיווק הפרויקט

מוצע להלן מודל לתכנון ויישום תהליך שיווק התחום והפרויקט. המודל מסייע לערוך תהליכי חשיבה, תכנון וניהול שיתרמו להצלחת השיווק. בתחילת התהליך יש להקדיש זמן

ומחשבה אשר ימנעו בהמשך הדרך בעיות שונות. בכל שלב מפורטות מספר שאלות שיש לתת עליהן את הדעת.

שלב א: הגדרת מטרות השיווק

בשלב זה צריך להסתמך על התוכניות הכלליות והמטרות שהוגדרו לניהול הפרויקט כולו. השאלות הבאות יוכלו לסייע בכך:

1. מיהו קהל היעד? אל מי אני מבקש לפנות?

מנהלים בכירים, מנהלי ביניים או כלל העובדים. האם להתמקד בגיוס יחידות ארגוניות מסוימות על-פי המקצועות של עובדיהן או מיקומן הגיאוגרפי או האם לגייס מתנדבים מכל רחבי הארגון?

2. מהן המטרות לשיווק הפרויקט בארגון?

- קידום הפעילות החברתית בארגון.
- יצירת עניין בפרויקט כחלק ממיצוב הארגון בסביבתו העסקית.
- מיצוב הפרויקט כחלק מהעשייה הארגונית.
- לצורך גיוס מובילי פרויקט ומתנדבים.
- תמיכה וחיזוק פעילות פנים-ארגונית (מנהלית לדוגמה) או לפעילות בשטח.

3. מה עשוי להניע את העובדים לקחת חלק בפעילות התנדבותית?

- א. סיפוק אישי בעקבות מתן סיוע לאחר וקידום מטרה חברתית.
- ב. שיפור התדמית האישית.
- ג. הציפייה לזכות בתמורה כלשהי או בהכרה ארגונית בעבור הפעילות.

4. כמה פעילים ומתנדבים נדרשים בשלב זה? כמה פעילים ומתנדבים ניתן להניע בשלב זה?

כמה מתנדבים דרושים לפרויקט בשלב הנוכחי? יש למצוא את האיזון בין מספר קטן של מתנדבים אשר יגרום לעומס אחריות על כל אחד ובין מספר גדול מידי של מתנדבים שיקשה על ההפעלה והניהול. כדאי לקחת בחשבון משימות מסוגים שונים שבהם יופעלו מתנדבים: משימות חד פעמיות, משימות לטווח קצר או משימות לטווח ארוך.

שלב ב: זיהוי אמצעי השיווק הקיימים בארגון

1. אילו אמצעי שיווק ופרסום קיימים בארגון:

- לוחות מודעות: היכן הם ממוקמים, מי מעיין בהם, מי האחראי לעדכון האינפורמציה?
- ישיבות, כנסים, אירועי חגים: מחלקתיים או כלל ארגוניים.
- מכתב ממנכ"ל החברה.
- עיתון פנימי או Newsletter: מי אחראי להפצתו, תדירות ההפצה, למי הוא מופץ ובאיזה אופן?
- אתר האינטרנט של הארגון או לחלופין בניית אתר לתחום החברתי.

- באמצעות מנשרים או e-mail.
- תלוש השכר.
- כתבות ומודעות בעיתון החברה.
- שיווק אישי ישיר על שולחנות העבודה בבוקרו של יום חשוב.

2. מה ניתן ללמוד מניסיון קודם?

- האם בעבר נעשה ניסיון פנים ארגוני לרתום אנשים לפעילות- כיצד?
- האם עובדי הארגון מקבלים באופן תדיר הודעות רבות ומה יחסם אליהן?
- האם נערכו בעבר קמפיינים למטרות כלשהן, כיצד הם התנהלו ומה ניתן ללמוד מהם?

שלב ג: זיהוי אנשי מפתח להצלחת תהליך השיווק

מטרת שלב זה היא לזהות מיהם אנשי המפתח בארגון הנחוצים להצלחת השיווק. חשוב להבין, כי הצלחת הפרויקט תלויה גם ביכולת לרתום אחרים.

1. מיהם אנשי המפתח בהיבט התפעולי אדמיניסטרטיבי של תהליך השיווק?

מיהם האנשים שיכולים לעזור בקידום הנושא? האם יש אנשי שיווק וארגון שניתן לרתום אותם? מי מסוגל להניע תהליכים בארגון במהירות?
במידה ויש גורם בארגון שאחראי על תקשורת פנים ארגונית או על יחסי ציבור חשוב לשתף אותו.

2. באילו מנהלים או בכירים (אנשים בעלי סטטוס פורמאלי או לא-פורמאלי בארגון) ניתן להסתייע או שכדאי להתחיל בתהליך השיווק דווקא ביחידות הארגוניות בהן הם נמצאים?

3. האם יש גורמים מחוץ לארגון שיכולים לסייע לקדם את הנושא?

פעילים בפרויקטים דומים בחברות אחרות, נציגי הקהילה, נציגי הרשות המקומית, פעילים חברתיים ידועים וכו'?

4. האם קיים ניסיון עבר בנושא הפעילות התנדבותית (בפרויקט הקיים או בפרויקטים אחרים) שניתן לעשות בו שימוש?

למידה מהצלחות וכישלונות קודמים, מתנדבים שיספרו מניסיונם, וכו'.

5. האם קיימים גורמים שעלולים להקשות או להפריע לתהליך השיווק?

מיהם אותם גורמים?
מהן המוטיבציות שמניעות אותם?
כיצד ניתן ליצור אתם שיתוף פעולה?
לדוגמה, אי שיתופם של מנהל תקשורת/דובר, של מנהלי יחסי ציבור, יכול להביא להתנגדותם לתהליך באופן גלוי או סמוי.

שלב ד: תוכנית עבודה

חשוב לתכנן את כל השלבים והצעדים האופרטיביים בתוכנית השיווק. ליצור לוח גנט שנתי שמשלב בין אירועי הארגון ואירועי התכנית החברתית ולשלב ביניהם. תכנון שנתי יאפשר גם בקרה ומניעה של פרסום יתר העלול ליצור אנטגוניזם בארגון.

עקרונות כללים לשיווק הנושא החברתי

בשל ההשקעה הגבוהה במשאבים ובשל העובדה שבדרך כלל מדובר בתהליך מערכתי כלל ארגוני, יש להקפיד על תכנון שלבי תהליך השיווק בכדי להבטיח תוצאות רצויות. חשוב להתייחס לנושאים הבאים:

אחידות המסר

הקמפיין כולו צריך להעביר מסר אחיד ככל שניתן. יש לזהות מראש מהו המסר בו יש להתמקד ולהקפיד להפיץ אותו באמצעי השיווק שהוזכרו. יש להימנע מהעברת מסרים רבים בבת אחת על מנת לא ליצור בלבול. למסר אחיד סיכוי טוב יותר להיחרת בזיכרון. במידה ונושא האחריות החברתית הופך לחלק מהאסטרטגיה והחזון הארגוני, המסר צריך להיות בהתאם. המסר צריך להכיל את הרציונל המרכזי שעומד בבסיס ההחלטה הארגונית להיכנס לתחום האחריות החברתית באמצעות פרויקט ארגוני.

ריבוי אמצעים

על מנת להמשיך וליצור עניין במסרים ולהגיע לחשיפה מקסימאלית, כדאי לעשות שימוש במגוון אמצעי שיווק במקביל.

התאמת אמצעי השיווק לנורמות הארגון

את השימוש בכלי השיווק השונים יש להתאים לנורמות ולמאפייני הארגון. בהתאם לכך, יש לבחור את הכלים שבהם רוצים לעשות שימוש ואת מהותם (התכנים, היקפם, הדוגמאות והמסרים הארגוניים). יש לשאול מהן הדרכים בהן מועברת על-פי רוב אינפורמציה בארגון, לאיזו חשיפה זוכה מסר המועבר באמצעי שיווק זה או אחר, האם המסרים המועברים הולמים את המסרים הארגוניים הכלליים וכו'.

הלקוח במרכז

יש להגדיר מיהו הלקוח של הקמפיין (הצד אליו מועבר המסר): העובדים, המנהלים, הלקוחות או אחרים. חשוב להקפיד על כתיבה הממוקדת בלקוח. מהם מאפייני הלקוח, מהן המוטיבציות המניעות אותו לקחת חלק בפעילות ההתנדבותית. טעות נפוצה היא לכתוב כביכול לעצמך כמי שמבין את מטרות הפרויקט במקום ללקוח אליו מופנה תהליך השיווק.

עלות מול תועלת

מאחר והיקף המשאבים מוגבל כדאי לשקול היטב את התועלת הצפויה משימוש בכל מרכיב בתהליך השיווק אל מול העלות הצפויה. במרכיב העלות נכללים, בנוסף למשאב הכספי שיש להשקיע, גם זמן ומאמץ. בתועלת, הכוונה היא החל מחשיפה

נוספת של הפרויקט דרך גיוס מתנדבים והמשך במיצוב הפרויקט בהווה הארגונית.

תכנים ואמצעים לשימוש בכנסי הסברה

1. סרט של ציונות 2000 על פרויקט על"ה.
2. מצגות שונות המצויות בציונות 2000.
3. שימוש בסרטים עם מסרים המתאימים לנושא. לדוגמה, הסרט "הכל מתחיל היום": סרט צרפתי המתעד את מאבקו של מנהל בית ספר בפרוור מצוקה קשה בצרפת למען המשך קיומו של בית הספר. אל בית הספר מגיעים תלמידים מרקע של מצוקה קשה שאין להן כל אלטרנטיבה אחרת, "תעביר את זה הלאה" ועוד.
4. להזמין את השותף הקהילתי שיספר על מהות וחשיבות העבודה.
5. שימוש בניסיון של המתנדבים שיספרו על משמעות ההתנדבות עבורם.
6. שיתוף של קהלי היעד עימם מתנדבים, לספר על הקשר עם המתנדב.

מצגות בפורומים בארגון

למה? למה?

מטרות

ליצור עניין ראשוני בקרב העובדים כדי שירתמו לפרויקט.
ליצור מחויבות קבוצתית.

מאפיינים

- פרק זמן מוגבל במהלך ישיבה או מפגש של פורום כלשהו.
- מפגש קבוצתי: לפרטים בקבוצה קשה יותר לאנשים לסרב.

יישום אפקטיבי של מצגות בפורומים שונים

- יש לכלול רק מידע חשוב ומהותי על הפרויקט, הקהילה ובעיקר על הדרכים המעשיות שבהן ניתן לתרום.
- המידע צריך להשאיר אחריו אפקט: לעורר הרהורים, שיחות, תחושת מחויבות חברתית.

תזכורת מוחשית

- כדאי להגיע למפגש כזה עם חומר כתוב שישאר בידי המשתתפים ויאפשר להם לשוב ולעיין בו בהמשך. השאר פרטים כדי שהמשתתפים יוכלו ליצור אתך קשר.

המשכיות

- חשוב להקדיש חלק מהמצגת לפועלם של העובדים ודרכי ההתנדבות.
- בחלק האחרון של המצגת, יש לתאר את המשך התהליך.

השתתפות בפורום ארגוני כלשהו

- כדאי לפגוש במנהל או מרכז הפורום מבעוד מועד. כדאי להסביר לו מהי מטרת המצגת וכמה זמן נדרש להצגת הנושא. רצוי לבחון יחד איתו כיצד הוא יכול לסייע ברתימת העובדים ולברר אתו אילו פעילויות עשויות להיות רלוונטיות ומעניינות את אנשי הפורום.
- כדי שתהיה נכונות רבה מצד הגורמים השונים בארגון לצפות במצגות, כדאי להציג אותן קודם לאנשי ההנהלה ולבחון יחד איתם כיצד להעביר את המסר שבמצגות בצורה הטובה ביותר.
- כאשר אתה מוזמן לפורום, ועדה או פגישה כלשהי בארגון, יש לוודא מה פרק הזמן העומד לרשות הנושא וכן מהו הנושא המרכזי של הפגישה. במידה ונשלח למשתתפים לויז' מראש, יש לכלול בו את הנושא החברתי.

4. טיפוח ושימור מתנדבים - איך לשמור על התלהבות המתנדבים לאורך זמן?

הפרויקט יצא לדרך, גויסו מתנדבים שהחלו כבר לפעול והצלחתם להתגבר על הקשיים ההתחלה. לאחר שהפרויקט הופעל, יש להמשיך ולתחזק אותו על מנת שלא ידעך. בחלוף הזמן ההתלהבות שוככת ועמה העמידה בהתחייבויות שאנשים לקחו על עצמם. כדי למנוע זאת יש לבצע פעולות שונות. פרק

זה יסייע להתמודד עם התחזוקה השוטפת של מערך המתנדבים והפעלת הפרויקט, ויוצעו בו מספר רעיונות שיאפשרו התמודדות טובה יותר עם שלב זה.

העצמת עובדים מתנדבים

יש דרכים מגוונות לטפח ולהעצים עובדים מתנדבים לאורך זמן כדי למנוע את שחיקתם:

מפגשי צוות תקופתיים

כדאי לארגן את המתנדבים בקבוצות עבודה (גם כאשר המשימות הן אישיות) ולבנות מערך של מפגשים לאורך השנה. את המפגשים יש לערוך בפרקי זמן מוגדרים מראש (אחת לחודש-חודשיים). בדרך זו ניתן ליצור את המרקם החברתי של קבוצת המתנדבים ולהפיק רווחים משניים כמו גיבוש ולמידה של התמודדות בצוות, תמיכה קבוצתית ומניעת שחיקה. קיים מעת לעת מפגשים לקבוצות מתנדבים שיעניקו להם תחושת שייכות לקבוצה נבחרת העוסקת בשליחות חשובה. במפגשים אלה ניתן לעדכן ולהתעדכן בנושאים הקשורים בפרויקט. ניתן לחלוק חוויות מההתנדבות או לעסוק בסוגיות מקצועיות הקשורות להתנדבות.

חיזוק תהליכי הערכה ארגוניים

שלב את נושא ההתנדבות בתחום הערכת העובדים, הנעשה בארגון באופן שגרתי. צור כלים להערכת פעילות העובדים המשתתפים בפרויקט. ניתן לשלב את ההתנדבות כקריטריון להערכת עובדים מצטיינים במיוחד.

טקסים ומחוות הוקרה למתנדבים

ציין עובדים מתנדבים בשמם באירועים שונים של הארגון (מסיבות, חגים, ימי כיף וכד'). ספק העשרה מקצועית למתנדבים - אפשר לעובדים מתנדבים לקבל צ'ופרים - קורס כלשהו או סדנה מיוחדת. ארגן יום של כיף למתנדבים. ניתן להכין למתנדבים תעודות הוקרה שניתן לתלות במקומות העבודה ולחלק אותם בטקסים המיועדים לכך.

שיווק הצלחות הפרויקט

שיווק הצלחות ברחבי הארגון הוא חיוני לשם עידוד המתנדבים ולשם דרבון עובדים נוספים להצטרף למעגל המתנדבים. להלן דוגמאות:

- עליה בהישגים של ילדים אחרי תקופה של סיוע בלימודים.
 - הגדלת היכולת של המועדוניית לקלוט ילדים נוספים.
 - שיפוץ פיזי של מועדון.
 - אירוע שהופק עבור הילדים כמו בר מצווה.
 - אירועים משותפים לאוכלוסיית היעד בפרויקט ולמתנדבים.
 - טיול שאורגן לילדים חולים.
- ניתן להפוך את ההצלחה לחלק אינטגרלי מחדשות הארגון, לפרסמה באמצעים שפורטו קודם לכן ולהדגיש את חשיבותה.

הכרה והוקרה של עובדים מתנדבים

העובדים המתנדבים עושים את עבודתם מתוך בחירה מבלי לצפות לתמורה, אולם חשוב מאוד להכיר להם תודה ולמצוא דרכים יצירתיות להודות להם באופן פומבי.

להלן מספר רעיונות כיצד להודות למתנדבים:

- להתקשר אל המתנדבים במיוחד כדי להודות להם.
- להפיק ספר שנה של מתנדבים.
- לכתוב מכתב למנהל הישיר של כל מתנדב ולאגף משאבי אנוש בארגון.
- הענקת כרטיס לאירוע.
- הענקת קורס מקצועי כלשהו.
- פרסום כתבה על הפרויקט המדגישה את תרומת המתנדבים.
- היוועץ במתנדבים בתהליכים שונים ואפשר להם להנהיג ולהוביל.
- להדגיש את תרומתם להישגים בכך שתרומתם לקהילה תוזכר בכל הזדמנות.

סיכום ביניים של הפרויקט

כשלושה חודשים לאחר תחילת ביצוע הפרויקט, חשוב לערוך סיכום ביניים בפורום של ועדת ההיגוי או בפורום משותף של מובילי הפרויקט ועובדים מתנדבים. במפגש זה, יתכן שיעלו נקודות לשיפור עוד במהלך שנת הפעילות. כדאי לשבץ בתוכנית העבודה נקודות בקרה רבעוניות או לאחר ביצוע אירוע גדול ולשפר תוך כדי עבודה והתנסות.

נושאים לדיון ולבחינה:

- האם אנו עומדים ביעדים שהצבנו לעצמנו בתחילת הדרך? (מספר מתנדבים, סוג ההתנדבות, הקצאת המשאבים, גיוס המשאבים).
- האם ניתן לאסוף נתונים המתייחסים למדדי הפרויקט שניתן לבחון אותם כבר בשלב זה, כמו הישגי תלמידים או מידת ההשתתפות של קשישים בחוגים שמועברים על-ידי הארגון?
- האם המתנדבים חשים סיפוק מהפעילות ההתנדבותית?
- האם הייתה נשירה של מתנדבים? מה אחוז הנושרים? נסו להבין את הסיבות לנשירה.
- האם יש למתנדבים כלים והכשרה לבצע את המשימות שלקחו על עצמם?
- האם מבנה הפרויקט נכון? האם השלבים שהוגדרו ניתנים ליישום?
- האם המתנדבים דיווחו על קשיים (בשעות ההתנדבות עצמן)?

את הסיכומים כדאי לקיים במספר פורומים:

- א. בצוותי העבודה של המתנדבים.
- ב. בועדת ההיגוי של הפרויקט.
- ג. בהנהלת הארגון העסקי.

בסיום סיכומי הביניים, כדאי ליישם את המסקנות ולבצע את השינויים והשיפורים הנדרשים. מומלץ לא להשהות את הטיפול בבעיות שהועלו כדי לא לעורר תסכול בקרב המעורבים בפרויקט ולא לשבש את מהלכו. לדוגמה, אם חלק ממשימות ההתנדבות נמצאו כלא מתאימות למתנדבים או לקהל היעד, רצוי לשנות את המשימות בהתאם ולהגדיר מטלות חדשות.

פיתוח תחום האחריות החברתית: השלב הבא

9.2.2.8

חלפה שנה או יותר מאז תחילת הפעלת הפרויקט בארגון, וניתן להצביע על הצלחות לא מעטות, אולם לפנינו עוד אתגרים רבים. קיימת תחושה שמתרחשים תהליכים של מעורבות חברתית אבל לא תמיד כלל הארגון נחשף לעשייה ולא כל העובדים הוזמנו להשתתף בפרויקט. הגיע הזמן לסכם את התקופה, להפיק לקחים ולחשוב על פיתוח השלב הבא של הפרויקט או אולי אף להרחיב את הפעילות לפרויקט נוסף. לנושאים אלה יוקדש הפרק המסכם.

1. תהליך הפקת לקחים

לאחר פרק זמן של שנה, ובעוד שהפרויקט החברתי נמצא בעיצומו, ראוי שמנהל תחום האחריות החברתית יבחן יחד עם השותפים השונים לתהליך את יישום הפרויקט החברתי ואת השותפות.

לפני שמנהל האחריות החברתית מוביל תהליך של הפקת לקחים בארגון, רצוי שיערוך חשיבה ובירור בנוגע לתפקודו שלו עצמו במהלך הפעלת הפרויקט. רכזי על"ה של ציונות 2000, אשר מכירים את התפתחות התהליכים האלו לאורך זמן, ישמחו לסייע בבניית תהליך נכון של הפקת לקחים ולגבש תוכנית פעולה מתאימה לעתיד.

למידה והפקת לקחים תלויים בתרבות הארגונית (האם הארגון נוהג לערוך סקרים או האם קיימת פונקציה מובנית בארגון לצורך זה). זהו תהליך מורכב מאחר שבאמצעותו אנשים בוחנים את הישגיהם לאורך תקופה. חשוב לא להיות שיפוטי ונחרץ אלא לתמוך ולהזכיר כי נקודות החולשה שעלו במהלך הפרויקט יוכלו לקבל מענה ופתרון בתכנון נכון של השלב הבא.

היבטי הפקת הלקחים

תהליך הפקת הלקחים הוא למעשה התבוננות אחורה בזמן, מתחילת התהליך ועד לביטוי בהווה. התבוננות זו משמשת כעזר לתכנון השלב הבא של פרויקט המעורבות החברתית. תהליך זה יכול להשתלב בסיכומי שנת עבודה הנעשים באופן שגרתי בארגונים עסקיים. הפקת הלקחים צריכה להיות מותאמת לתרבות הארגון.

המימדים השונים בתהליך צריכים להתייחס להגדרות שנקבעו בתחילת תהליך, למטרות הפרויקט ויעדיו כפי שנקבעו בתכנית העבודה.

מימדי הפקת הלקחים

חשוב לערוך את תהליך הפקת הלקחים במספר פורומים: עובדים מתנדבים, ועדת ההיגוי לתחום האחריות החברתית, הנהלה (תהליך מסכם שירכז את כל השלבים שהתקיימו קודם לכן). נושאים שחשוב לקחת בחשבון בתהליך הפקת הלקחים:

- האם מנהל האחריות החברתית עמד ביעדיו?
- האם קיימת תפיסה מערכתית אחידה לעשייה בתחום החברתי?

- האם מימשתם את המטרות שהצבתם בתחילת הדרך בתחום האחריות החברתית לפי המדדים שהגדרתם בבניית תוכנית העבודה?
- האם הפרויקט תוקשר בצורה טובה בארגון?
- האם העובדים מחויבים לתחום?
- האם ערוצי הפעילות שבחרתם הלמו את הציפיות והאם הם לשביעות רצונכם כעת?
- האם ברצונכם לשנות את ערוצי הפעולה?
- האם העובדים מבינים את הרציונל שבבסיס העשייה הארגונית של האחריות החברתית?
- האם העובדים בארגון שאינם מתנדבים מכירים את תחום האחריות החברתית, האם הם מודעים לו ומזדהים איתו?
- מה השלב הבא בדרך להגשמת החזון הארגוני בתחום האחריות החברתית?

ההיבטים השונים לתהליך הפקת הלקחים

1. מידת התרומה של הפרויקט לארגון החברתי:

- באיזו מידה הפרויקט סייע באופן ממשי לקבוצה שקיבלה את הסיוע (ילדי המועדונית, נשים במצוקה, תלמידי בית ספר מסוים וכו')?
- האם הארגון שבו בוצעה ההתנדבות הפיק ערך מוסף מהתרומה הכספית (אם היתה) ומההתנדבות?
- האם הארגון העסקי עמד ביעדים שהוגדרו כתרומה הן מבחינת המשאבים והן מבחינת היקף וסוג ההתנדבות?

2. מידת התרומה של תחום המעורבות החברתית לארגון העסקי:

- האם תחום המעורבות החברתית תרם לשיפור התדמית הציבורית של הארגון?
- האם ההתנדבות תרמה לעובדים בצורה כלשהי?
- האם ישנן תמורות כלשהן שהארגון מקבל בעקבות העיסוק בתחום?

3. איכות הקשר עם הארגון הציבורי או העמותה שבמסגרתם נערך הפרויקט:

- כיצד הארגון הציבורי תופס את פעילות הארגון העסקי בפרויקט המשותף?
- כיצד גופים ציבוריים אחרים, כמו הרשות מקומית, רואים את תרומת הארגון העסקי?
- מהי איכות הקשר שנוצר בין הארגון העסקי לארגון הציבורי/חברתי?
- האם נוצרה תקשורת טובה בין הארגונים?
- האם ישנה מעורבות בתהליכים נוספים בין שני הארגונים?

4. התהליכים הפנים ארגוניים הקשורים לניהול הפרויקט ולהפעלתו:

- כיצד נבנה ונוהל הפרויקט: איך הוגדרו בעלי התפקידים, איך נעשתה חלוקת האחריות, איך גויסו ונוהלו המתנדבים, איך שוקק הפרויקט בארגון, באיזו מידה הכיר הארגון במתנדבים והוקיר את פועלם?
- האם כל העובדים בארגון מכירים את הפרויקט ואת תחום המעורבות החברתית? מהי עמדתם בנושא זה?
- האם נוצרו שיתוף פעולה וערוצי תקשורת עם הארגון הציבורי או העמותה?

5. התרומה והלמידה הארגונית והאישית מהפרויקט:

- האם הפרויקט תרם לארגון מבחינה כלשהי? האם ההנהלה מכירה בתרומה זו, האם העובדים מכירים בה?
- האם תרם הפרויקט למתנדבים וכיצד? האם הם חשו משמעות וסיפוק מההתנדבות?

6. השפעת הפרויקט על התפתחות תחום האחריות והמעורבות החברתית בארגון:

האם הפרויקט החברתי הוא נדבך אחד מפעילות ארגונית רחבה יותר בתחום או שבו מסתכמת המעורבות החברתית של הארגון?
בתחילת הסקירה, אבחנתם את השלב שבו הארגון נמצא על-פי הטיפולוגיה של האחריות החברתית. עתה, לאחר

שנת פעילות, חשוב לערוך אבחון מחודש לפי אותו מודל, ולקבוע מהו השלב הנוכחי שבו נמצא הארגון. אבחון השלב בו נמצא הארגון מסייע בתכנון השלב הבא של פיתוח האחריות החברתית בארגון.

2. כלים לתהליך הפקת לקחים

א. בחינת המדדים שנקבעו לתהליך ולפרויקט

ראשית, חשוב לאסוף נתונים ולבדוק באופן ממוקד את המדדים שנקבעו בתחילת התהליך ובתוכנית העבודה של הפרויקט.

ב. בניית המדדים

לאחר בחירת הפרויקט החברתי ובנייתו, ניתן לגשת למלאכת קביעת המדדים לפרויקט.

בבניית המדדים חשוב להתייחס לשני היבטים מרכזיים:

- המדדים של הארגון העסקי, לדוגמה: האם התפתחה בקרב עובדי הארגון תודעה של אחריות ארגונית? (ניתן לבחון באמצעות שאלון; האם גויסו עובדים מתנדבים בהתאם ליעד שהוצב בתחילת הדרך).

- המדדים של הפרויקט עצמו, לדוגמה: האם הפעילויות והפרויקטים שמומנו על-ידי הארגון במסגרת הפרויקט קידמו את הישגי הילדים.

ג. עריכת סקר

סקר הוא אמצעי לבדוק עמדות, תפיסות ודעות של אנשים בנושאים שונים המשמעותיים לארגון. הסקר נעשה באמצעות הפצת שאלונים מובנים (שאלות סגורות) או חצי מובנים (שאלות פתוחות וסגורות) לקהלי יעד שהגדרתם.

ישנם ארגונים המקיימים סקרים באופן קבוע כדי לברר את עמדות העובדים בנוגע לנושאים שונים. ניתן לשלב את הסקר בתחום האחריות החברתית במסגרת הסקרים הרגילים. ראשית נגדיר מיהו קהל היעד של הסקר ונציין שחשוב לערוך סקר מקביל גם בארגון הציבורי/חברתי שמהווה קהל יעד של הפרויקט החברתי. קהל היעד הוא:

א. חברי ההנהלה ומנהלים בכלל.

ב. מובילי הפרויקט החברתי.

ג. העובדים המתנדבים.

ד. מדגם כללי של עובדים בחברה.

להלן דוגמאות לשאלות שאפשר לשאול במסגרת הסקר לפי הקבוצות המשתתפות. את השאלות הבאות המיועדות לעובדים המתנדבים אפשר להציג גם למנהלים וגם למובילי הפרויקט המתנדבים. השאלות מתייחסות להיבט האישי של ההתנדבות, לתפיסת הפעילות הארגונית ולקשר שנוצר עם הגוף הציבורי.

שאלות לעובדים מתנדבים

- האם נהנית מהתנדבותך בפרויקט?
- האם חשת סיפוק מההתנדבות?
- אילו תחושות התלוו להתנדבות שלך? הנאה, עניין, תסכול, אכזבה.

- האם סוג ההתנדבות שבחרת התאים לך ולכישוריך?
- האם הפרויקט פעל לפי המטרות והיעדים שהוגדרו בתחילת הדרך?
- האם שיתפת מישהו בקשיים ובעיות שהתעוררו במהלך ההתנדבות?
- האם קיבלת את הסיוע הנדרש לך ממנהל האחריות החברתית בארגון ו/או ממובילי הפרויקט?
- האם חשת שארגונך מוקיר אותך על התנדבותך?
- האם חשת שהפעילות שלך חשובה לארגונך?
- האם המנהל הישיר שלך ידע על התנדבותך? האם ציין זאת באוזניך?
- האם אתה יודע מיהם העובדים הנוספים שהתנדבו בפרויקט?
- האם נשמרו התנאים שסוכמו בתחילת הדרך? (שעות, תנאי עבודה, משאבים וכו')
- האם מסגרת הפעילות הייתה ברורה לך?
- האם היית שבע רצון מהתקשורת עם אנשי הגוף הציבורי שבו התנדבת?
- האם, לדעתך, תרמת לאוכלוסייה שהתנדבת לסייע לה?
- האם פעילות ההתנדבות התקיימה בשעות הנוחות לך?
- האם היית חוזר להתנדב בפרויקט הזה או בפרויקט דומה?

- האם קיבלת הכרה רשמית מהארגון הציבורי על התנדבותך?
- האם כדאי להמשיך בפרויקט לדעתך?
- האם היית ממליץ לאחרים להתנדב?

שאלות למנהלים (לאו דווקא מתנדבים)

- האם אתה מכיר את הפרויקט החברתי שהארגון שותף בו?
- האם היית שותף פעיל בדרך כלשהי בפעילות החברתית?
- האם פעילות חברתית במסגרת הארגון חשובה לדעתך?
- האם אתה יודע מיהם העובדים המתנדבים שהשתתפו בפרויקט?
- האם שיווק פנים-ארגוני של המעורבות החברתית ושל הפרויקט הייתה טובה ומספקת לדעתך?
- האם, לדעתך, כדאי להמשיך בפרויקט?
- האם כדאי ליזום פרויקט בתחום אחר?
- ככל הידוע לך, האם הפרויקט נוהל בצורה טובה?
- האם הארגון מפיק ערך מוסף מלקיחת חלק בתחום המעורבות והאחריות החברתית? אם כן פרט מהו?

שאלות למובילי הפרויקט

- האם היית מרוצה מפעילותך?
- האם קיבלת הכרה מארגונך על התפקיד והאחריות שלקחת על עצמך?

- האם כדאי, לדעתך, להמשיך בפרויקט?
- האם הארגון הציבורי כיבד בתקופת הפרויקט את החוזה שנחתם עימו?
- האם היו מספיק עובדים מתנדבים לדעתך?
- האם המתנדבים התמידו בפעילותם?
- האם הפרויקט תרם לארגונך? פרט: (שאלה פתוחה)
- האם סייעתם לאוכלוסיית היעד שהגדרתם?
- כיצד, לדעתך, צריך לשפר את הפרויקט לקראת השלב הבא? (שאלה פתוחה)

כדי לבנות סקר יש להרכיב שאלונים לכל אחת מהקבוצות שרוצים לבחון את עמדותיה. השאלון צריך להכיל 20 שאלות לכל היותר, ואם רוצים להוסיף גם שאלות פתוחות יש להגביל זאת לשתי שאלות בלבד.

הפצת הסקר בארגון

את השאלונים ניתן להפיץ באמצעות מנהלי היחידות והמחלקות, ישירות למתנדבים או באמצעי תקשורת פנים-ארגוניים (אתר אינטרנט או אי מייל). חשוב להבטיח למשתתפים שהשאלונים יהיו אנונימיים כדי לאפשר להם להביע את עמדותיהם באופן חופשי.

עיבוד נתוני הסקר

עיבוד נתוני הסקר צריך להיעשות בידי איש מקצוע. במידה ומחליטים לשתף איש מקצוע רצוי להיוועץ בו כבר בשלב בניית השאלון ובעיבודו. את תוצאות הסקר אין להעביר כחומר גלם אלא יש להכין לפיהם דו"ח שיאפשר תהליך של הפקת לקחים וגם ניתן להציגו בהנהלה, בדירקטוריון ובפורומים נוספים.

ד. מפגשים של הפקת לקחים

דרך נוספת לעריכת תהליך הפקת הלקחים היא באמצעות מפגשים שמנוהלים על-ידי מנהל האחריות החברתית, מנהלים נוספים ו/או מובילי הפרויקט.

- הפורום הנפגש יכול להיות מורכב מקבוצות של מתנדבים (עד 10 אנשים), קבוצות של מנהלים (בדרגים שונים) ואם ורוצים לבחון עמדות כלליות - גם קבוצות של עובדים.
- סוג נוסף של מפגש שניתן להיעזר בו לשם הפקת הלקחים הוא מפגש הנהלה, שיוזמנו אליו משתתפים בולטים בפרויקט.
- הפקת הלקחים תיעשה באמצעות הצגת שאלות מפתח המתייחסות להיבטים של הפרויקט שתוארו בהרחבה בחלק הקודם: באיזו מידה תרם הפרויקט לארגון; מה איכות הקשר עם הארגון הציבורי או העמותה שבמסגרתם נערך הפרויקט; התהליכים הפנים ארגוניים הקשורים לניהול הפרויקט והפעלתו; התרומה, הצמיחה, הלמידה הארגונית והאישית מתהליך העשייה.

סיכום ומסקנות

בטרם ניגש לפיתוח השלב הבא של תחום האחריות החברתית בארגון, חשוב להתייחס למסקנות המרכזיות שעלו בתהליך הפקת הלקחים. יש להציג מסמך לדיון שבו מתייחסים לכל אחת מהנקודות המרכזיות שעלו בתהליך הפקת הלקחים ולכלול הצעות אופרטיביות לקידום הפרויקט. לדוגמה:

- במידה והתברר כי גויסו מעט מדי מתנדבים, כדאי לצאת בקמפיין פנימי בארגון לגיוס מתנדבים נוספים לפרויקט.
- במידה והתברר שההתנדבות נתפסת כלא רלוונטית על-ידי אוכלוסיית היעד בארגון הציבורי, ניתן להעלות רעיונות לפעילויות אחרות שלא נוסו עדיין.
- חשוב לקיים דיון עם השותפים, כלומר עם הארגון הציבורי/חברתי, בניסיון לאתר את הכיוון הבא של הפרויקט. בסיום התהליך כדאי לגבש את הרעיונות לשלב הבא כגון: הרחבה של הפרויקט הקודם באמצעות גיוס מתנדבים נוספים, כניסה לתחומים אחרים בארגון (שיתוף יחידות ארגוניות נוספות שלא לקחו עד כה חלק בפעילות החברתית של הארגון), הפעלת הפרויקט בכיוונים חדשים, סיום הפרויקט הקיים ובחירת פרויקט חברתי חדש, הפעלה של הפרויקט הקיים בהיקף מצומצם יותר והתחלת פרויקט חדש.

3. פיתוח תחום האחריות החברתית בארגון - השלב הבא

תכנון השלב הבא של הפרויקט מתייחס להיבטים שונים בתחום האחריות החברתית. הדיון בנושא חשוב שיתקיים בוועדת ההיגוי או בהנהלת הארגון. המודל שהוצג בתחילת הפרק מפרט את השלבים השונים הקיימים בתחום האחריות

החברתית. ככל שהשלב גבוה יותר כך תחום האחריות החברתית נעשה פורמאלי יותר וקשור לתהליכים אחרים בארגון. לדוגמה, כאשר נושא התנדבות העובדים מוכר כמשמעותי וחשוב הוא יכול להפוך לקריטריון בתהליך הערכת העובד המתקיים בארגון באופן שגרתי.

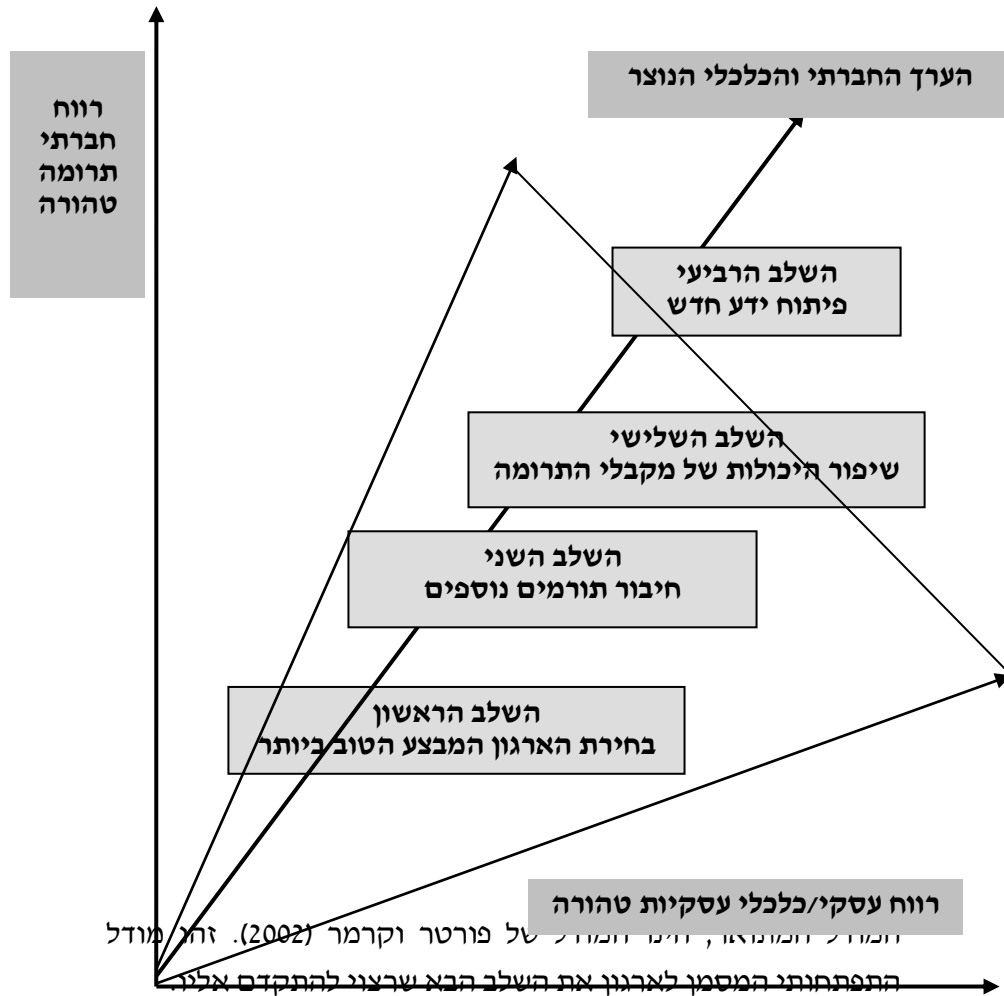
המודל מסייע להגדיר את השלב הבא שאליו ניתן לפתח את תחום האחריות החברתית. לדוגמה, ארגון הנמצא בשלב השני של הטיפולוגיה - שלב המודעות - ועוסק באחריות החברתית בעיקר באמצעות תרומות כספיות למטרות שונות, יכול להתקדם ל"שלב הניסיון", באמצעות השלבים האלה:

- א. דיון בהנהלה על תפיסת הארגון את תחום האחריות החברתית ומטרותיו בנושא.
- ב. בחירת בעל התפקיד בארגון שיוביל את התחום במשרה חלקית או מלאה.
- ג. בחירת פרויקט חברתי מרכזי שדרכו יישם הארגון את מטרות האחריות החברתית.
- ד. שיווק ופרסום רעיון האחריות החברתית ברחבי הארגון.
- ה. גיוס עובדים למעורבות בתחום.

ארגון שנמצא בשלב השלישי - שלב הניסיון - יכול לשאוף להתקדם לשלב הרביעי, "השלב האינטגרטיבי". ניתן לעשות זאת כך:

- א. לגבש חזון ותפיסה אסטרטגית של אחריות חברתית כחלק מהתרבות הכוללת של הארגון.
- ב. לחזק ולהעצים את תפקיד מנהל תחום האחריות החברתית.
- ג. להקים ועדת היגוי לצד מנהל תחום האחריות החברתית, שתגבש את הפעולות המעשיות שבאמצעותן תיושם אסטרטגיית הארגון בתחום האחריות החברתית.

4. מודל מיקסום ערך האחריות והמעורבות החברתית



התפתחותי המסמן לארגון את השלב הבא שרצוי להתקדם אליו. על-פי מודל זה של פורטר וקרמר ישנן ארבע דרכים שבהן תרומת התאגידים יכולה להיות אפקטיבית בהשפעה על הסביבה התחרותית שהם פועלים בה. ככל שמתקדמים במעלה הסולם נוצר ערך גדול יותר הן ברמת התרומה החברתית והן ברמת התרומה לעסקים.

בחירת הארגונים להתערבות אפקטיבית

בחירת השותפים החברתיים המתאימים היא משימה קשה. נדרשת עבודת בדיקה שיטתית ומקיפה על מנת לבחור את הארגונים המבצעים האפקטיביים ביותר. חשוב לבחון פרויקטים שהארגון

החברתי עשה בעבר, לבחון דוגמאות לפרויקטים ולרמת המקצועיות. ארגון חברתי מבצע יכול להיות עמותה בעלת תחום התמחות ספציפי שתבצע פעילות מקצועית בקרב אוכלוסיית היעד של הפרויקט.

שיתוף ארגונים תורמים נוספים

ארגון עסקי תורם יכול לפרסם את הארגונים החברתיים המתערבים ובדרך זאת לשווק את התחום לתורמים מארגונים עסקיים אחרים וכך להגדיל את מעגל התרומות הכולל לטובת אוכלוסיית היעד.

שדרוג היכולות של מקבלי התרומה

לחברות עסקיות, יכולת לסייע ולהעמיד לרשות הארגונים החברתיים ידע וטווח רחב של סיוע באמצעים שווי כסף, כולל יכולות וכישורים של עובדי החברות. חשוב לפתח את היכולות של הגופים החברתיים כדי שאלה יוכלו להשתמש בתרומה בצורה אפקטיבית.

פיתוח ידע ויכולות חדשות

החדשנות תורמת ליעילות גם בסקטור החברתי וגם בסקטור העסקי. ההתקדמות הגדולה ביותר היא כתוצאה ממיצאת גישות חדשות טובות יותר. לדוגמא, IBM פיתחה מערכות למידה חדשניות באמצעות מחשב וסיפקה אותן לבתי ספר. בכך תרמה החברה מערכת מתקדמת לארגון החברתי ובמקביל, השתמשה בניסיון שהצטבר בהפעלת המערכת החדשה על-ידי אותם ארגונים כדי לבדוק שהמוצר אכן מתאים ליעודו.

לסיכום,

תחום האחריות החברתית הוא תחום רחב המקיף את מכלול הערכים בארגון-הפנימיים והחיצוניים. אחריות חברתית נוגעת ביחסי הגומלין בין הארגון לעובדיו, בין הארגון לספקים, בין הארגון לאיכות

הסביבה, בין הארגון לקהילה וזאת תוך כדי שקיפות ודיווח על יחסי גומלין ושותפויות אלו. בפיתוח השלב הבא חשוב להעמיק גם בתחומים אלו ובאופן שיטתי לפתח אותם לכדי קודים ונורמות ארגוניות.

מהתערבות לשותפות - האתגר המרכזי

על פי הכלכלה המסורתית היה ברור כי הון פיסי ופיננסי מביאים עימם הון אנושי וחברתי, אך דפוסי הכלכלה העכשוויים יצרו היפוך ביחסי הגומלין בין סוגי ההון השונים. האדם והחברה כמנוף כלכלי מוביל, במקום הכסף והמקום כמנועי פיתוח. כיום ברור לנו כי פיתוח כלכלי הוא פועל יוצא של תרבות, פוליטיקה, חברה, חינוך ובעיקר - אדם וחברה. הקהילה המקומית מגלמת בתוכה את משאב ההון האנושי והחברתי של היישוב, והיא למעשה המצע הנגיש, היעיל והמשפיע ביותר לצורך מינוף המקום. ההעצמה על ידי כוחות מקומיים ראוי שתעשה כחלק ממהלך אסטרטגי כולל.

חזון זה אינו סיסמא, אלא מיועד לשמש מסגרת מנחה ומלכדת בין מגוון ארגונים ומגזרים במטרה להפוך אותם לשותפים המתאמצים - כל אחד על פי יתרונותיו, ייחודיותו, האינטרס שלו והתמחותו - לקדם את אותו חזון. זהו שלב נוסף בקידומה של החברה האזרחית על בסיס העמקת יחסי עסקים-קהילה לטובת קידום מטרות חברתיות וקהילתיות. יש בו משום תרומה לחברה הישראלית הנדרשת כיום לאתגרים חברתיים ואזרחיים אל מול מציאות מורכבת.

אנו מוצאים פעמים רבות כי פיתוח תפיסה ופעילות של מעורבות חברתית וקשרי קהילה, מהווים שלב חשוב בבשלות של הארגון להמשיך ולפתח את התחומים הנוספים. זוהי דרך טובה וחשובה להכיר את התחום, להבין את חשיבותו הרבה והערך המוסף לארגון, ולהבין דרך ההתנסות כי חיזוק האחריות החברתית של הארגון הוא

במישרין גם חיזוק הפירמה וגם חיזוק החברה הישראלית בה אנו חיים.

אנו צוות על"ה בציונות 2000 נשמח לעמוד לרשותכם ולסייע בפיתוח מקצועי של התחום בארגונכם.



תכנית נטפים לאחריות חברתית

גל שוורץ *

הקדמה

בכתבה הבאה אספר על המסע המופלא אליו יצאנו בתאגיד נטפים בקיץ 2002, במסגרת מיסוד והקמת תכנית נטפים לאחריות חברתית. בכתבה אפרט את התפתחות התכנית שהפכה לערך בתרבותה הארגונית של נטפים וזאת בזכות פעילותם של מאות מעובדי התאגיד. המסע אליו יצאנו נמצא עדיין בראשית דרכו וכמו כל מסע הוא טומן בתוכו אין ספור חוויות, עליות וירידות, ועדיין מסע מופלא ומרגש, מסע של נתינה אבל יותר מכך הרבה מאוד קבלה. אני מקווה שפעילות נטפים עליה תקראו בכתבה תסייע לעוד ארגונים למקסם את פעילותם לאחריות חברתית ולאלה שעדיין לא פועלים תסייע להתחיל ולפעול בתחום בדרכם. יחד אני מאמין שניתן לחולל שינוי ולקדם את הסביבה והקהילה בה כולנו חיים ובכך ליצור מקום טוב יותר עבורנו ועבור ילדנו.

גל שוורץ

מנהל אחריות חברתית

נטפים - רקע כללי

תאגיד נטפים הנו התאגיד המוביל בארץ ובעולם בתחום הטפטוף וההשקיה בנפח נמוך, חקלאות מתקדמת וטכנולוגיות של מים והשקיה.

נטפים נמצאת בבעלות שלושה קיבוצים - חצרים, מגל ויפתח. החברה מעסיקה כאלפיים עובדים ברחבי העולם, ומפעילה מרכזי הפצה בכ- 100 מדינות בעולם. יותר מ-90% ממכירותיה מיועדים ליצוא, לחברה 14 מפעלים בשמונה מדינות שונות ברחבי העולם ויותר מ-25 חברות בנות.

נטפים הוקמה בקיבוץ חצרים בשנת 1965, בהמשך הוקמו מפעל נטפים מגל ומפעל נטפים יפתח. בשנת 1999 מוזגו המפעלים לתאגיד אחד.

בישראל לחברה 5 אתרים - מאילת ועד קיבוץ יפתח בצפון, בכל אתר (פרט למטה החברה) מפעל יצרני ומערכת ניהול מקומית.

לחברה כ-700 עובדים בישראל, מחציתם שכירים והיתר חברי קיבוצים.

*נתונים אלה נכונים לשנת 2005

תכנית נטפים לאחריות חברתית - תאור כללי

תפיסת האחריות החברתית בנטפים:

נטפים רואה מחויבות ערכית ומוסרית להסתייע בחזקתיה ולפעול למען צמיחת ורווחת החברה והסביבה בה היא פועלת זאת כחלק מחזונה הארגוני ומתפיסתה הערכית. יישום מחויבות נטפים נעשה בעשייה רב מימדית של אחריות חברתית מול קהלי יעד מגוונים, בהתאמה לפעילות נטפים וחזקתיה.

פעילות נטפים לאחריות חברתית נעשית תחת עקרונות מוגדרים מתוך מטרה להוביל דרך של אחריות חברתית בעלת עוצמה שתתרום הן לחברה הסובבת והן לנטפים ולעובדיה.

* מנהל תכנית נטפים לאחריות חברתית

תאור מעגלי הפעילות:

1. **קשרי קהילה:** נטפים הקימה ומפעילה מרכזים חקלאיים חינוכיים מתקדמים במוסדות חינוך ברחבי הארץ. המרכזים כוללים חממות מתקדמות, מתקני מחזור מים, גני ירק ועוד. עשרות מתנדבים מעובדי נטפים פועלים במרכזים בחינוך לחקלאות מתקדמת, שימוש מושכל במים, לימוד ערכי טבע וסביבה. במקום מתחנכים מאות ילדים ולומדים ערכים של יוזמה, מצוינות וכישורי חיים. נוסף לפעילות במרכזים החקלאיים עצמם מתנדבים עובדי נטפים במעגלי פעילות מגוונים במוסדות החינוך, בין היתר - חוגים, יזמויות עסקיות, חונכויות אישיות, חינוך להתנדבות, סיוע בשיעורי בית ועוד.
- לצד הפעילות במוסדות החינוך תורמת ומסבסדת נטפים כספים וציוד השקיה לנזקקים, שותפה למיזמי נוער, מדריכה נוער במפעליה ועוד פעילויות רבות המדגישות את הקשר והמחויבות לחברה ולקהילה.
2. **אקולוגיה ואיכות סביבה:** נטפים פועלת לקידום ערכי סביבה ושמירה על משאבי טבע. מחויבות זו באה לידי ביטוי בקידום ושותפות במיזמים ופעילויות בארץ ובעולם. נטפים נותנת דוגמא אישית באופן התנהלותה ופועלת בדרך שלא תפגע בסביבה תוך הטמעת ערכים ותקנות למימוש מחויבות זו.
3. **חינוך לחקלאות מתקדמת:** נטפים פועלת לשיתוף בידע, חינוך לחקלאות מתקדמת, שימוש מושכל במים, וחינוך לערכי סביבה ושמירה על משאבים טבעיים. נטפים שותפה במיזמים ארציים ומקומיים בין היתר בהובלת "תכנית לגעת בעולם" מיזם ארצי לבני נוער בשיתוף האגודה הישראלית לאקולוגיה הפעול ביותר מ-40 בתי ספר בארץ, פעילות עם סטודנטים במסגרת "תכנית נצ"ח" לקידום סטודנטים לחקלאות, ותוכניות מקומיות לילדים ונוער במוסדות חינוך שונים.
4. **מים משאב חוצה גבולות:** נטפים מאמינה כי המים, משאב המהווה גורם למלחמות לאורך ההיסטוריה, עשוי להוות גשר לשלום. נטפים שותפה ומקדמת מיזמים של שיתוף פעולה בין עמים הן באזור המזרח התיכון והן בעולם בשותפות וסיוע לשיפור תשתיות של מים וחקלאות, בהדרכה ובפעילות למען חקלאות בת קיימא לנזקקים בעולם.

את תכנית נטפים לאחריות חברתית מלווה עמותת "ציונות 2000"

תהליך הקמת תכנית נטפים לאחריות חברתית

החלטה ליישם תכנית מרכזית לאחריות חברתית בנטפים

בקיץ 2002 החליט תאגיד נטפים לצאת לתכנית מרכזית למעורבות ואחריות חברתית, תכנית באמצעותה יוכל למנף את עוצמתו הארגונית ולתרום בפעילות איכותית ומחוללת שינוי, פעילות שיהיה בה ערך מוסף משמעותי לקהילות הנתרמות ולארגון ולעובדיו. יזום התכנית היה מנכ"ל התאגיד מר ארז מלצר.

העיקרון המרכזי לפעילות, שנקבע מראשית הדרך, היה שתכנית האחריות החברתית תנוהל ותובל ע"י עובדי החברה, העובדים הם אלה אשר יחליטו היכן להשקיע את המשאבים, יקבעו את העקרונות ויפעלו בתכנית, וזאת בשל הערך המוסף והתרומה לעובדים מכך.



מיפוי למידה והנעה

א. צעד ראשון למוביל תכנית נטפים לאחריות חברתית

בכדי להוציא את התכנית לפועל מונה מוביל לתכנית (גל שוורץ).

בשלב הראשון נערך תהליך למידה על תפיסה ופעילות אחריות חברתית בארגונים עסקיים אחרים, במסגרת זו נבדקו ארגונים בעלי תפיסות אחריות חברתית מגוונות. במקביל נבחרה עמותת "ציונות 2000" כשותפה אסטרטגית להובלת התכנית ולגיבוש הדרך.

ב. מיפוי ואבחון של המצב הנוכחי של המעורבות החברתית בנטפים

השלב השני היה לימוד והכרת פעילות נטפים ועובדיה בתחום.

בתהליך זה זוהו הפעילויות אותם ערכו נטפים ועובדיה לאורך השנים - בין היתר תרומות עובדים, גיוס משאבים מהארגון לפעילויות חברתיות מגוונות, תרומות כספיות, תרומת ציוד השקיה למוסדות חינוך, יחידות צבאיות ומזקקים, הדרכה חקלאית, הדרכת תלמידים במפעלי נטפים ועוד פעילויות רבות במסגרתן נתרמו מיליוני שקלים לאורך השנים, חלק כ"מתן בסתר", וחלק באופן גלוי.

מסקנות תהליך המיפוי:

1. נושא התרומה והמחויבות לקהילה אינו חדש לעובדי נטפים. בחלק מהמחלקות בארגון הנושא מוטמע ושגור ובחלק כלל לא. לרוב נראה כי הנושא תלוי בקיום "משוגע לעניין" אדם שנושא זה קרוב אל ליבו והוא פועל ומדביק אנשים נוספים בפעולה.
2. לפעילויות אין מכנה משותף מוגדר.
3. אין הגדרה של מסגרת ועקרונות פעילות.
4. לרוב, תרומות של ציוד וכסף, נעשו על סמך פנייה אישית למנהלים ועובדים מתוך הארגון.
5. בהחלטה עתידית על כיוון הפעולה יש לקחת בחשבון את הפעילות הקיימת בארגון

* ע"י מיקוד ותכנון נכון, ניתן להוביל אג'נדה חברתית בעלת כוח וערך רב הן לקהילה והן לנטפים



ג. מבנה אנושי ופיזי של נטפים - בחירת דרך פעולה מתאימה להובלת התכנית

מתוך ההבנה כי קרבה פיזית קריטית להצלחת הפעילות, וזאת הן בשל הקרבה של קהל היעד לעובדים ולמפעל, הן בשל ייעול התפעול (לוגסטיקת זמן הסעות וכד'), הוחלט לפעול בהתאמה למבנה הפיזי של תאגיד נטפים הכולל 5 אתרים ברחבי הארץ, ולהקים תכנית התנדבותית ייחודית לכל אתר.

* מצאנו כי קרבה פיזית בין המתנדבים לבין מקום ההתנדבות קריטית להצלחת הפרויקט וליכולת לפעול לטווח ארוך

לצורך כך הוקם צוות היגוי בכל אחד מהאתרים וגויס "מנהל קשרי קהילה אתרי" - מוביל מתוך האתר שתפקידו להוביל ולהקים את התכנית באתר.

בחירת מוביל חברתי אתרי נעשתה תוך ניסיון להתחשב במירב הפרמטרים - יכולת ניהול והובלה, פניות, מכוונת אישית לתחום ההתנדבות, הכרות עם הארגון ועובדיו ויכולת ליצור קשרים בלתי פורמאליים.

ד. רתימת המנהלים והעובדים - דיאלוג עם עובדי החברה

* בכל אחת ממעגלי הדיאלוג שיתוארו בהמשך הודגש הערך המוסף מהפעילות עבור נטפים, עובדי החברה ועבור הקהילה הנתרמת.

מנהלי אתרי נטפים בישראל: דיאלוג ראשוני התקיים עם מנהלי האתרים (מנהלי המפעלים). עם כל אחד ממנהלי האתרים התקיימו שיחות אישיות, תוך שיתוף והתלבטות על דרך הפעולה. המנהלים היו שותפים בתהליך איתור המוביל האתרי, וכן שותפים לשאלות עקרוניות נוספות כמו שאלת תזמון התהליך (אשר התרחש במקביל לשינויים ארגוניים מהותיים שהתחוללו בנטפים באותה עת).

המטרה בשיחות, מעבר לחשיבה המשותפת, הייתה לרתום את מנהלי האתרים ולהשיג את מחויבותם לתכנית.

דיאלוג עם עובדים: תהליך זה, שהיה מהמשמעותיים ביותר ביישום התכנית, נועד לשתף את העובדים בבחירת דרך הפעולה של נטפים בתחום, להעלות את המודעות לנושא ולגייס ולרתום אותם לפעילות. כלי מרכזי לניהול התהליך היה "קבוצות מיקוד".

יתרונות בעריכת קבוצות מיקוד:

1. הטמעת הנושא בשפת הארגון - הפרסום, הזמנת העובדים להצטרף, ניהול שיחות והצגת מודלים בנושא העלו את הנושא לסדר היום הארגוני.
2. דיאלוג אפקטיבי עם העובדים - מכיוון שהנושא שגור בצורות שונות בארגון, בקבוצת מיקוד ניתן היה להתאים את השיח לאנשים.
3. איתור מובילים ורתימת משתתפים.
4. שיתוף עובדים בתכנון והגדרת עקרונות פעילות הרלוונטיים לנטפים ועבורם כמתנדבים פוטנציאליים.

דיאלוג עם מנהלי ביניים: התקיים גם כן במתכונת של קבוצות מיקוד. למנהלי המחלקות נוסף אלמנט של דיווח על התהליך, על מטרתו ועל הרשמים מקבוצת המיקוד הכלליות.

ה. סיכום תהליך הדיאלוג - החלטה על עקרונות פעולה

הדיאלוג ערך כשלושה חודשים, במהלכו נערכו כ-8 קבוצות מיקוד בהם נכחו כ-100 עובדים.

בגמר התהליך נערך דיון רחב בהשתתפות מנכ"ל התאגיד, מנהלי האתרים, מנהלי קשרי קהילה, מנהל התכנית ונציג ציונות 2000, בדיון נותח התהליך ועמדות העובדים. מתוך הדברים גובשו עקרונות הפעילות וגובשה מסגרת הפעילות:

א. פעילות התרומה הקיימת - הוחלט להפסיק פעילות תרומה שאינה עונה על עקרונות פעילות נטפים בתחום ו/או שאינה קשורה לעובדי נטפים או לקהילות נטפים. לעומת זאת הוחלט כי פעילות שאינה עומדת בעקרונות אך קשורה לקהילות ולעובדי נטפים תמשיך להתמך ע"י נטפים וכ- 30% מהמשאבים המוקצים לתכנית יושקעו בפעילות זו.

דוגמאות לפעילויות בהם הוחלט להמשיך ולתמוך: המשך אימוץ נוער עם מוגבלויות במחלקות יצרניות באתר "נטפים יפתח", המשך אימוץ פלוגת מג"ב השומרת על קו התפר באתר "נטפים מגל", המשך פרויקט קליטת עולים מארגנטינה באתר "נטפים חצרים" ועוד.

ב. עקרונות פעילות נטפים לאחריות החברתית:

- ✓ הדגשת מעורבות עובדי נטפים בניהול הובלה ופעילות בתכנית
- ✓ פעילות מתוך עסקי ליבת נטפים - חקלאות מתקדמת, אקולוגיה ואיכות סביבה, חסכון ושימוש מושכל במים
- ✓ פעילות ארוכת טווח ומחוללת שינוי.
- ✓ נטפים תפעל למען העתיד ותשקיע בחינוך ובנוער
- ✓ נטפים תפעל לקידום ערכי סביבה ושמירה על משאבי טבע

יישום - הכשרת צוות מנהלי קשרי קהילה, הקמת צוותי היגוי אתריים

תהליך היישום החל ביום עיון משותף למנהלי האתרים ומנהלי קשרי קהילה. מטרת יום העיון להכניס את בעלי התפקידים לעולם האחריות החברתית, לתת רקע והעשרה על הפעילות בתחום, להסביר את הרציונאל, לחדד את העקרונות שנקבעו ולרתום אותם למאמץ.

מיד לאחר יום העיון החלו תהליכי גיוס צוותי היגוי באתרים. הפניה הייתה אישית לעובדים שנראה שיתאימו לשמש כמובלים לנושא וכסוכני שינוי בעלי יכולת השפעה בארגון.

מתוך מטרה ליצור אווירה מתאימה בארגון ולהגיע לכל אחד מהעובדים, תוקשר תהליך בתוך הארגון בסיוע אמצעי התקשורת הפנים ארגוניים (עיתון פנימי, לוחות מודעות תקשורת אלקטרונית).

* התהליך צריך להיות שיטתי וממוקד
- ככל שחולף זמן רב יותר כך התעניינות וזכונות האנשים פוחתת

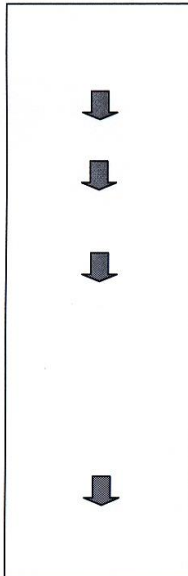
איתור והיקשרות עם שותף קהילתי

א. תהליך איתור שותף קהילתי

צוותי ההגוי, בהנחיית רכזי ציונות 2000, החלו בתהליך איתור שותף קהילתי.

עקרונות התהליך:

1. שותפות במסגרתה נוכל לממש את עקרונות הפעילות כפי שנקבעו על-ידי נטפים
2. שותפות שתתאים לאופי וליכולות עובדי אתר נטפים המיועדים לפעול בפרויקט (כמות עובדים, מגבלות התפקידים וכד')
3. שותף שיוכל להכיל את כמות המתנדבים הפוטנציאלית מתוך האתר



4. שותף שיוכל לאפשר למתנדבים אפשרויות מגוונות של פעילות התנדבותית
5. שותף אמין ויציב שיוכל לקחת אחריות על הפרויקט
6. שותף שיוכל לקיים שיתוף פעולה איכותי - פתוח לחדשנות יזמות ויוכל לתת מקום למתנדבים לפעול ולהשפיע.

השותפויות שנבחנו אותרו מתוך רעיונות והכרזות של עובדי האתר, הכרות של בעלי תפקידים מהתחום החברתי והחינוכי, ומתוך הכרות ומיפוי של צוות ציונות 2000.

* **עצם ההגדרה "שותף קהילתי" - מעבירה מסר על תפיסת נטפים - אנו לא מבקשים לאמץ או רק לתרום, אנו מחפשים שותפויות אמיתיות הדורשות השקעה הדדית של הצדדים**

עם כל אחד מהמשותפים הפוטנציאליים נערכו פגישות עומק בהם נמסרה כוונת נטפים, נלמדה הפעילות במקום ובחנה ההתאמה על סמך העקרונות.

בסיום תהליך האיתור, שערך בחלק מהאתרים שבועות ספורים ובחלק התארך יותר, הועלו מספר אלטרנטיבות להצבעה ודיון ובסוף התהליך נבחר שותף קהילתי מתאים.

תהליך בחירת הפרויקט באתרים עצמם השתנה מאתר לאתר עפ"י המקובל והנכון למקום, תוך הדגשת שותפות העובדים בבחירה בין האלטרנטיבות אותם הציג צוות ההיגוי. התפיסה מאחורי דגש זה - **לתהליך בחירה המשתף עובדים ערך רב בתחושת השייכות של העובדים לפרויקט בהמשך**. כך נעשתה הבחירה באתרים הן בהצבעה לקלפי של כלל עובדי האתר, הן בהצבעה ממחשבת והן בבחירה על ידי צוות ההיגוי מורחב.

ב. יצירת השותפות

השותפות בפרויקט לאחריות חברתית דינמית - משתנה ומתפתחת לפי האנשים הפועלים בה, הן המתנדבים והן השותפים הקהילתיים.

תהליך יצירת השותפות הוא השלב המשמעותי ביותר בדרך - אבן היסוד לתכנית, ככל שהתהליך נעשית בצורה יסודית ופתוחה תוך מתן מקום אמיתי לצרכים ולאינטרסים של הצדדים כך תבנה פלטפורמה יציבה ומשמעותית עליה תפתח התכנית בהמשך.

בתהליך זה חשוב לערוך **תאום ציפיות מעמיק**, ולהבנות **עקרונות משותפים** לפעילות. להלן חלק מהנושאים אותם יש להגדיר בתהליך זה:

1. **תאום ציפיות מובנה** - הגדרת אינטרסים חזון, ציפיות, הדגשה של קווים אדומים.
2. **הגדרת תחומי הפעילות** - מעגלי הפעילות בהם יפעלו המתנדבים במקום
3. **הגדרת מנגנוני ניהול ותקשורת** - כולל הגדרת תחומי אחריות לכל אחד מהצוותים;
4. **משאבים** - הבהרת המסגרת התקציבית, מגבלותיה ומכוננות המשאבים, הדגשת תרומה על-ידי מתנדבים ושוי כסף, **הדגשת ההדדיות בגיוס המשאבים** לפרויקטים המשותפים.

* **מומלץ לערוך תהליך מעמיק אולם יש להיזהר מתהליך ארוך מדי שבא במקום העשייה - יש לעבור לפסים ישומיים מהר ככל הניתן בכדי לא לאבד את התלהבות המתנדבים**

סיכום התהליך נערך במסמך עקרונות המהווה את בסיס תכנית העבודה.

בנטפים בוצע התהליך בצורה שונה באתרים השונים. ככל שתהליך שנערך היה מעמיק יותר התנהל הפרויקט בהמשך בצורה שוטפת וקלה יותר, ובכלל זה היכולת להתמודד עם דילמות ואתגרים.

ג. הקמת צוותי עבודה

לצורך תפעול והקמת מעגלי הפעילות בתכנית מונו צוותים ובעלי תפקידים בכל אתר נטפים:

1. **צוות היגוי משותף לתכנית** - בתאום הציפיות לפעילות צוות ההיגוי חשוב להגדיר בשלב הראשון את תדירות המפגשים והאחריות לניהולם.
2. **צוות היגוי פנימי בנטפים** - עוסק בגיוס משאבים וחלוקם לפי פרויקטים, דילמות, גיוס וניהול מתנדבים, תקשורת פנים-ארגונית וכד'
3. **מובילי מעגלי פעילות** - לכל תחום פעילות מונו שני מובילים, האחד מנטפים והשני מקרב השותף הקהילתי.

תכנית עבודה/מעגלי פעילות

בסיום תהליך יצרת השותפות החל תהליך גיבוש מעגלי הפעילות.

מעגלי הפעילות נבחרו תוך תשומת לב למספר דגשים ועקרונות:

1. **צרכי השותף הקהילתי** - צרכים ספציפיים אותם בקש השותף למלא דרך השותפות
2. **התאמה ליכולת העובדים** - פעילות בשעות עבודה שונות, מענה לעובדים המבקשים להתנדב באופן רצוף (חד או דו שבועי), כדוגמת התחייבות להעביר חוגים, עזרה קבועה בשעורי בית, הדרכה במרכז החקלאי, חונכות אישית וכדומה. ובמקביל מענה לעובדים היכולים להתנדב רק לפרויקטים ממוקדים, כדוגמת חגים משותפים, פרויקטים פיזיים (הקמת חממה ומתקנים).
3. **התאמה לחוזקות, תשוקות ורצונות העובדים** - לדוגמא חוגים בהם יכולים העובדים להביא לידי ביטוי את תחביביהם האישיים (בישול, פיסול, ניווט, בולאות ועוד), פעילות המביאה לידי ביטוי את החוזקות המקצועיות (חוג מחשבים שפעול בתוך מחלקת המחשבים של נטפים, הנחיית עבודת גמר בתוך מחלקת נטפים ועוד). פעילות המביאה לידי ביטוי חוזקות אישיות כמו יכולת ארגון הנחיה והדרכה

לכל מעגל פעילות גובשה תכנית נפרדת בה הוגדרו יעדי הפעילות, המשאבים אופן ההתנהלות, לוחות זמנים וכדומה.

בתוכניות העבודה הושם דגש על אותם עקרונות תוך שילוב פעילויות ארוכות טווח ורציפות יחד עם פרויקטים ממוקדים היכולים לשתף מגוון רחב יותר של מתנדבים ומאפשרים חשיפה של הפעילות לכלל העובדים יחד עם במה להצגת הפעילות בפני ההנהלה ויתר בעלי העניין. דוגמא לפעילויות אלה הם אירועי השקה, חגים משותפים וכדומה.

מעבר לכך הודגשו הנושאים הבאים:

1. **הקמת תשתיות שיהוו נכסים עתידיים** לשותף הקהילתי - נכס "שנשאר" ולא רק פעילות בין אישית.
2. **קביעת סדר עדיפות** בו יוקמו התשתיות החקלאית חינוכיות כשלב ראשוני על מנת לממש את עקרונות נטפים.



פיתוח וניהול התוכנית

כללי

הקמת התכנית וגיבוש מעגלי הפעולה היו אבני היסוד לפעילות בתחום. על מנת לנהל להוביל את התכנית יש לשים למספר דגשים ולהוביל תוך הסתכלות ארוכת טווח ופעילות במספר מישורים.

בנטפים, כשלב ראשון לאחר הקמת התשתית הארגונית התאגידית, התמקד המאמץ הארגוני בהקמת התוכניות האחריות. במקביל נערכו מספר פעילויות - הן לניהול ולגיבוש התוכניות האחריות תוך תאום ולמידה הדדית בין האתרים, והן בפעילות להטמעת הערך בתרבות הארגונית של כלל התאגיד, והן בקידום תוכניות רחב נוספות בחתר ארגוני רחב תוך פניה ושילוב קהלי יעד נוספים, ובכך לקדם את החזון החברתי סבבתי של נטפים כפי שהוגדר בעקרונות הפעילות.

א. פעילות להטמעת ערך האחריות החברתית

על מנת להטמיע את תחום האחריות החברתית, לקיים ולפתח את הפרויקטים תוך הרחבת מעגלי הפעילות הן בקהילה והן בקרב המתנדבים מהארגון יש לפעול בכמה כיוונים במקביל, תוך הבנה כי בשונה מפעילות עסקית אחרת לא ניתן לחייב עובדים לפעול ו/או להשקיע משאבים. הפעילות צריכה להיות בדרך של שכנוע, התלהבות, רגישות והעברת הערך המוסף מהפעילות הן לארגון והן לעובדים.

דגשים בתהליך ההטמעה:

1. **פעילות לגיוס ולחשיפת הפעילות אצל עובדי הארגון** - בנטפים שותפו העובדים באופן רציף בהתפתחות הפרויקטים בעזרת כלי התקשורת הפנים ארגונית, בשיחות אישיות ועוד. לעובדים הוצעו אפשרויות פעולה אשר ענינו ואתגרו אותם תוך התחשבות במגבלות ובצרכים. במקרים בהם התעוררו קשיים סביב שעות עבודה אל מול המערכת הניהולית או קשיים לוגיסטיים (הסעות וכדומה) נערכה פעילות לפתרון הסוגיה.
2. **פעילות אל מול דרג המנהלים בארגון** - אל מול דרג המנהלים נערכה פעילות של שיווק פנים ארגוני רציף של הפעילות ובעיקר של הערך המוסף הן למשאב האנושי בארגון והן לנטפים עצמה. לצורך כל אורגנו אירועים, שיחות, דוחות ופעילויות בהם דווחה ההנהלה על הדברים. במקביל לכך דווחו מנהלים על פעילות עובדיהם בתחום.
3. **פעילות לשימור והכשרת מתנדבים** - לאורך השנה מקבלים המתנדבים ליווי שוטף הן ממרכזי התכנית, הן מרכז ציונות 2000, הן מאנשי המקצוע במוסד החינוכי והן מאנשי מקצוע חיצוניים (לדוגמה - יועצת לגיון טיפולי שנשכרה בכדי לסייע בגיבוש תכנית חינוכית למרכז החקלאי). פרט לכך נערכים באתרים ימי עיון למתנדבים ולפעילים בתוכניות. מעבר לתהליכי ההכשרה המתנדבים מקבלים קרדיט על פעילותם באמצעי התקשורת הפנימיים ובאופן אישי, קרדיט מול מנהליהם הישירים, וכן נערכים ימי הקרה למתנדבים הן ברמת האתר והן ברמת התאגיד.
4. **פעילות ארגונית שוטפת** - על מנת להשאיר את הנושא על סדר היום הארגוני נבחר לוגו לתכנית, הוצבו לוחות מודעות כפלטפורמה קבועה, הנושא תוקשר בכנסים וימי עיון כמו גם בשיחות רבעוניות של המנכ"ל עם דרג המנהלים בהם ניתן מקום והדגשה של הפעילות על ידי מנכ"ל התאגיד.

ניתן לציין שני הישגים משמעותיים בהטמעת התחום בנטפים - האחד שילוב נושא האחריות החברתית בתהליך המשלב והערכה של עובדי נטפים והשני החלטה כי שנת הארבעים לנטפים תצוין בכל העולם בסימן של אחריות חברתית.

ב. הרחבת מעגלי פעילות - "להיות חברת מופת מובילה בתחום"

נטפים לקחה על עצמה מחויבות זו במסגרת קביעת עקרונות הפעילות, לשם כך פועלת נטפים במספר מעגלים -

גיוס עמיתים, לקוחות וספקים לפעילות הן בתרומה והן בהתנדבות בפרויקטים. פעילות מול חברות עסקיות ופורומים של בעלי עסקים המבקשים לפעול בתחום האחריות החברתית - הרצאות, יעוץ וכדומה. במסגרת זו שותפה ומובילה נטפים במספר פורומים בתחום, בניהם פורום לאחריות חברתית של התעשייה הקיבוצית.

סיכום - הצבת יעדים ופיתוח עתיד

עבור נטפים השלב הבא הוא פיתוח תפיסת האחריות החברתית במפעליה וחברות הבנות בעולם, פעילות להרחבת מעגלי הפעילות הקיימים ומעגלי המתנדבים. פעילות להעמקת והטמעת תרבות של אחריות החברתית כוללת - מעבר לנתינה ולתרומה אחריות חברתית פנימה בתרבות העסקית והארגונית.