

מנהל/ת אחריות תאגידיית פרופיל תפקיד



מסקים מנהיגים אחריות חברתית
Business for Social Responsibility

פברואר 2012

איך נוצר פרופיל התפקיד? 3

תקציר 4

מבנה התפקיד: תשתיות ← אחריות ישירה ← ממשקים 7

1. בניית תשתיות ניהוליות לרוחב ולעומק הארגון 7

2. הובלה וניהול של תהליכים באחריות יחידת אחריות תאגידית 9

א. ניהול ההשקעה בקהילה וקידום דגל חברתי לארגון 9

ב. מדידה ודיווח 10

ג. תקשור התחום פנימית וחיצונית: 11

3. Business Partner: זיהוי הזדמנויות, הנעה וליווי תהליכים עם יחידות הארגון 12

א. פיתוח הזדמנויות למוצר/שירות בעל ערך חברתי 12

ב. עבודה עם משאבי אנוש בנושאי גיוון, איזון בית-עבודה, וערכים 13

ג. הנעה ליצירת שיח על (אי) הוגנות עסקית והתנהלות אתית 14

ד. איכות סביבה 15

אתגרים מרכזיים 16

מיצוב ארגוני ויצירת השפעה על תהליכים עסקיים: 16

רתימת הנהלה ומנהלי יחידות, והנעה ללא סמכות: 16

עבודה במקביל על מספר פרויקטים ותחומים: 16

התמקצעות ולמידה מתמדת: 16

בניית מערכת יחסי אמון עם מחזיקי עניין באמצעות דיאלוג: 16

מפתחות הצלחה בתפקיד 17

איך נוצר פרופיל התפקיד?

פרופיל התפקיד שלפניכם נוצר מתוך ראיונות ממוקדים עם כמה מנהלי אחריות תאגידית בחברות המובילות בישראל. בחרנו לראיין מנהלי אחריות תאגידית של קבוצות חברות וחברות בודדות, חברות גדולות ובינוניות, מסקטורים עסקיים שונים, חברות רב לאומיות וישראליות. מנהלי אחריות התאגידית הגיעו מתחומי עיסוק מגוונים – ארגון ושיטות, תפעול, משאבי אנוש, קהילה, תקשורת שיווקית ועוד.

על הראיונות נוסף גם הידע המצטבר שלנו משיחות עם עשרות מנהלי אחריות תאגידית ישראלים בשנה האחרונה וכמובן ידע מהעולם.

במהלך הראיונות גילינו כי למרות השוני בין ארגונים ומנהלים (כל ארגון הוא בעל מאפיינים משלו, וכל מנהל בעל אופי משלו) – רב המשותף על השונה בין מנהלי אחריות תאגידית.

אמנם, כל מנהל אחריות תאגידית מבטא בתפקיד את תפיסת עולמו, הידע המקצועי שלו ואישיותו, אך רובם עוסקים בתחומי עיסוק דומים (במינונים כאלה ואחרים) ופועלים בשיטות דומות להשגת מטרותיהם.

אנו מקווים כי פרופיל התפקיד ישמש אתכם בבניית התפקיד והיחידה שלכם בארגון, במיפוי תחומי העיסוק שאליהם תרצו להתרחב, וביישום גורמי ההצלחה ועקרונות המפתח לעבודה אפקטיבית.

מבחינתנו במעלה, ישמש פרופיל התפקיד כבסיס להמשך הדיאלוג איתכם, בבניית קורס מנהלי האחריות התאגידית, ובבניית היצע ההכשרות והלמידה המשותפת שלנו.

תודה למנהלי האחריות התאגידית שסייעו בהכנת פרופיל זה:
אברהם (ברי) בר אילן – מנהל אחריות תאגידית, בנק הפועלים
אילה מילר – מנהלת אחריות תאגידית, טבע
אלה גוטמן – מנהלת אחריות תאגידית, קבוצת ברן
דניאלה פרוסקי-שיאון – מנהלת אחריות תאגידית, קבוצת שטראוס
דרור סדוף – מנהל אחריות תאגידית, סלקום
ורד רז – מנהלת אחריות תאגידית והשקעה בקהילה, קבוצת פישמן
יפעת קופרשמיט – מנהלת אחריות תאגידית, הראל

אתגר מרכזי העומד בפני מנהלי האחריות התאגידית הוא הבניית התחום כ חלק בלתי נפרד מהניהול השוטף בארגון. לשם כך נדרש לייצר תשתיות מתאימות בארגון: תרבות, נראות ארגונית, ידע וסמכות מקצועית, שותפים וקואליציות, תהליכים ונהלים ורשת רפרנטים.

בכל נושא ובכל עולם תוכן פועל מנהל האחריות התאגידית על פני 4 רצפים:

אסטרטגיה ותשתיות	→	←	שגרה ותפעול
המשגה	→	←	יזמה
מלמעה למטה	→	←	מלמטה למעלה
מבחוץ פנימה	→	←	מבפנים החוצה

מרכיבי התפקיד של מנהל אחריות תאגידית כוללים:

1. בניית תשתיות ניהוליות לרוחב ולעומק הארגון

האתגר המרכזי והמשמעותי ביותר העומד בפני מנהלי האחריות התאגידית הוא הבניית התחום כדיסציפלינה ניהולית המהווה חלק בלתי נפרד מהניהול השוטף בארגון. התשתיות הנדרשות:

- תשתית תרבותית
- תשתית של נראות בארגון
- ידע וסמכות מקצועית
- שותפים וקואליציות
- רשת רפרנטים
- תשתית תהליכים ונהלים

2. הובלה וניהול של תהליכים באחריות יחידת אחריות תאגידית:

- ניהול ההשקעה בקהילה וקידום דגל חברתי לארגון: למנהל אחריות תאגידית תפקיד חשוב בקידום הנושא הקהילתי, וקידומו מתפיסה פילנתרופית אל תפיסה של יצירת ערך משותף
- מידה ודיווח: בניית מדדים ותהליכים למדידה ובקרה של התחום, ניטור ומעקב אחרי המדדים, דיווח שוטף ותקופתי
- תקשור התחום פנימית וחיצונית:

3. Business Partner: זיהוי הזדמנויות, הנעה וליווי תהליכים עם יחידות הארגון

- פיתוח הזדמנויות למוצר/שירות בעל ערך חברתי: קידום והוצאה לפועל של תפיסת הערך המשותף – יצירת תועלת עסקית ותועלת חברתית גם יחד.
- עבודה עם משאבי אנוש בנושאי גיוון, איזון בית-עבודה, וערכים: איתור נושאים רלבנטיים לארגון והצפתם בפני אנשי משאבי אנוש. סיוע ליחידת משאבי אנוש בהשגת יעדיה באמצעות כלי אחריות תאגידית. נושאים רלבנטיים לדוגמא:

- גיוון בתעסוקה
- מניעת הטרדה מינית
- איזון בית-עבודה
- תוכנית רווחה חברתית-כלכלית לעובדים
- דיאלוג עם עובדים באמצעות שיח פתוח, סקר שביעות רצון ועוד
- שילוב מדדי אחריות תאגידית במדדי הערכה ומשוב לעובדים

ג. הנעה ליצירת שיח על (אי) הוגנות עסקית והתנהלות אתית: קידומה וביסוסה של תרבות הוגנות ואתיקה בארגון. בניית שיח הלוקח בחשבון היבטי הוגנות ואתיקה בקבלת החלטות ובהתנהלות יומיומית בכל רמות הארגון.

- ייזום (והובלה) של תהליך של כתיבת קוד אתי / רענון הקוד בארגון.
- ייזום (והובלה) של תהליך הטמעת האתיקה הארגונית.
- איתור מוקדי אי הוגנות בארגון, הצפתם למקבלי החלטות וייזום פעולות לסילוקם.
- סיוע בבניית תרבות של הוגנות עסקית בקשרים עם מחזיקי עניין כמו לקוחות, ספקים ועובדים.

ד. איכות סביבה: ייזום תהליכים רלבנטיים ביחידות המקצועיות, הצפת בעיות, שילוב שיקולים סביבתיים בקבלת החלטות, והמשגת עשייה שוטפת במונחים סביבתיים. ערך מוסף של מנהל אחריות תאגידית הוא בחיבור הנושא הסביבתי לעובדים.

אתגרים מרכזיים בתפקיד:

- מיצוב ארגוני ויצירת השפעה על תהליכים עסקיים
- רתימת הנהלה ומנהלי יחידות, והנעה ללא סמכות
- עבודה במקביל על מספר פרויקטים ותחומים
- התמקצעות ולמידה מתמדת
- בניית יחסי אמון עם מחזיקי עניין באמצעות דיאלוג

מפתחות הצלחה בתפקיד:

מיומנויות	ידע
<ul style="list-style-type: none"> • ניהול ממשקים ויצירת קואליציות ושילובים מעניינים • ניהול והובלת שינוי • Networking • קשב ואיתור מידע וידע ממקורות שונים • תעדוף ובניית תוכניות עבודה • ניהול פרויקטים 	<ul style="list-style-type: none"> • היכרות עם עולמות התוכן של אחריות תאגידית: מעורבות בקהילה, אתיקה, סביבה, סביבת עבודה, ממשל תאגידי • היכרות מעמיקה עם הארגון ועם אתגרי הסקטור • הבנה של תהליכים עסקיים ושפה עסקית
תכונות	תפיסות
<ul style="list-style-type: none"> • יזמות ויצירתיות • ראייה מערכתית ותהליכית • יכולת למידה מהירה • אגו בוגר – יכולת לחלוק קרדיט והצלחה • "אי שביעות רצון קונסטרוקטיבית מתמדת" – רצון להמשיך לשפר ולעשות באופן מתמיד. 	<ul style="list-style-type: none"> • אופטימיות ואמונה ב"צדקת הדרך" • שילוב של תפיסה עסקית וערכים חברתיים • חזון

מרכיבי התפקיד – עולמות תוכן ותחומי עיסוק

על פי רוב, מנהלי אחריות תאגידית עוסקים בתחילה בתחומים ה"מסורתיים" של אחריות תאגידית כמו מעורבות בקהילה, האתיקה והסביבה, ובו בזמן הם מרחיבים כל הזמן את מעגל ההשפעה שלהם, ואת הקשר בין פעילות אחריות תאגידית לפעילות העסקית וליעדי היחידות השונות בארגון. השונות בין ארגונים מתבטאת במינוחים בין התחומים השונים. השונות נובעת ממיקומו ה"היסטורי" של התפקיד בארגון, מקיומם של גופים מקצועיים אחרים העוסקים בתחומים אלה, ומהרקע המקצועי והארגוני של בעל התפקיד.

בכל נושא ובכל עולם תוכן פועל מנהל האחריות התאגידית על פני 4 רצפים:

← שגרה ותפעול	→ אסטרטגיה ותשתיות
ביצוע בפועל של תהליכים ושגרות. הוצאה לפועל של פרויקטים ניטור, מדידה ובקרה	ביסוס מבנים, תהליכים, ושגרות עבודה. בניית שיח ותרבות אחראית

← יוזמה	→ המשגה
חיבור ליעדי הארגון ויעדי היחידות כבסיס לפעילות ופרויקטים בתחום האחריות התאגידית. העלאת רעיונות לפעילות אחראית של הארגון, והוצאתם לפועל. יצירת חיבורים מעניינים ורלבנטיים בין גורמים פנימיים וחיצוניים לשם קידום פעילות אחראית.	איתור עשייה אחראית קיימת בארגון, והצגתה במונחים ותפיסות של אחריות תאגידית. מינוף עשייה אחראית קיימת להעמקת והרחבת ההתנהלות האחראית של הארגון.

← מלמטה למעלה	→ מלמעלה למטה
עבודה עם דרג מנהלי ביניים לייזום וביצוע של פעולות ופרויקטים ביחידותיהם. בניית רשת רפרנטים מקרב העובדים ביחידות. איתור ומינוף של יוזמות מקומיות, והרחבתן ליחידות נוספות בארגון.	גיוס מנכ"ל כספונסר של אחריות תאגידית. גיוס חברי/י הנהלה כמובילים של הנושא. גיבוי הנהלה ליוזמות ולתהליכי עבודה של אחריות תאגידית.

← מבפנים החוצה	→ מבחוץ פנימה
מינוף פעילות ויוזמות פנימיות והרחבת מעגל השותפים אל מחוץ לארגון ליצירת תועלת עסקית-חברתית. איתור אקטיבי של שותפים חיצוניים לאור יעדי הארגון והליבה העסקית.	Scouting – תשומת לב ואיתור מתמיד של מגמות, רעיונות, ותחומי עשייה הרלבנטיים לקידום א"ת בארגון. הפנמה של יוזמות חיצוניות וחיבור לשותפים חיצוניים – חברות עסקיות, ארגונים חברתיים לעשייה משותפת היוצרת תועלת עסקית-חברתית.

מבנה התפקיד: תשתיות ← אחריות ישירה ← ממשקים



1. בניית תשתיות ניהוליות לרוחב ולעומק הארגון

תחום האחריות התאגידית הוא תחום ניהולי צעיר יחסית. נראה כי האתגר המרכזי והמשמעותי ביותר העומד בפני מנהלי האחריות התאגידית הוא הבניית התחום כדיסציפלינה ניהולית המהווה חלק בלתי נפרד מהניהול השוטף בארגון. מנהלי אחריות תאגידית מצליחים השכילו לייצר תשתיות ניהוליות וארגוניות המאפשרות להם לקדם את האג'נדה של אחריות תאגידית לרוחב ולעומק הארגון:

תשתית תרבותית: הפיכת האחריות התאגידית, לחלק מהתרבות הארגונית. זיהוי נושאים של אחריות תאגידית כחלק מה DNA הארגוני. בניית תשתית תרבותית כוללת גם חיבור ליעדים ולאסטרטגיה העסקית, כך שהתחום יהיה רלבנטי לעסק, בעל ערך אמיתי ומשמעותי ומזוהה עם העשייה העסקית השוטפת. כדברי אחד המנהלים "תפקידי לעודד, לטפח ולהחדיר את המושגים".

תשתית של נראות בארגון: תקשור פנימי הוא רק חלק מתשתיות הנראות בארגון. מנהלי אחריות תאגידית מצליחים, יוצרים זיהוי של הנושא ותחומי העיסוק איתם ועם היחידה שלהם. בעזרת קשרים מקצועיים ואישיים עם מנהלים וגורמי מפתח בארגון, השתתפות בישיבות מנהלים ביחידות, הצטרפות לפורומים קיימים, הצגת הנושא באירועים ארגוניים, הדרכות וימי אוריינטציה – נוצר הד ארגוני, מודעות ונראות של התחום.

ידע וסמכות מקצועית: למידה מתמדת, איתור מידע עדכני מהארץ ומהעולם, ולמידה מעמיתים; כל אלה בונים את עולם הידע של מנהל אחריות תאגידית ומסייעים בהפיכתו לסמכות ארגונית בתחומים המקצועיים. בחלק מהמקרים, לא נדרש מנהל אחריות תאגידית לידע מעמיק והתמחות בתחומים ספציפיים. עליו להכיר במיוחד מתודולוגיות עבודה, סיפורי הצלחה, וגורמים מקצועיים רלבנטיים פנימיים וחיצוניים היכולים לסייע בקידום התחום.

שותפים וקואליציות: יצירת קואליציות פנים-ארגוניות וגיוס שותפים לדרך הם גורמים קריטיים להטמעת אחריות תאגידית ויצירת עשייה משמעותית בארגון. מנהל אחריות תאגידית נדרש לעבוד בצורה מטריציונית, יחד עם שותפים מכל היחידות והדרגים בארגון. הקואליציות יכולות להיות קבועות או אד-הוק, סביב עולם תוכן או סביב פרויקט, חוצות ארגון או עם יחידה מסוימת. כדי לייצר קואליציות נדרש מנהל אחריות תאגידית להבהיר את תרומת האחריות תאגידית להשגת יעדי היחידה או הארגון. אחד המנהלים תיאר זאת כצורך "להבין היטב את היעדים והתמות הארגוניות, ולרתום אותם להשגת מטרותיך. להזמין לעשות ביחד – אני אתרום לך ושנינו נרוויח".

רשת רפרנטים: כיוון שמחלקת אחריות תאגידית מונה בדרך כלל אדם אחד או שניים, במרבית הארגונים פועלת רשת רפרנטים לתחום. הרפרנטים ממונים בכל יחידות הארגון, ומטפלים בנוסף על תפקידם באחד או יותר מתחומי האחריות התאגידית. בצורה כזו, לאחר הקמת התשתיות הארגוניות הנדרשות לטיפול בכל תחום עיסוק, התפעול עובר לרפרנטים המקדמים אותו ביחידות. מצאנו הגדרות וסוגים שונים של רפרנטים: "אחראי בניין ירוק" "נאמן אחריות תאגידית" "מובילים חברתיים" "רכז מתנדבים".

תשתית תהליכים ונהלים: כמו בכל תחום ניהולי בארגון, נדרשת הקמה של תשתיות תהליכים ונהלים בתחומי התוכן של אחריות תאגידית. חיבור לתהליכי עבודה ונהלים קיימים של היחידות בארגון ושילוב תפיסת העולם של אחריות תאגידית לתוכם, מאפשרת הטמעה קלה יותר והפיכת התנהלות אחראית לחלק מהשגרה הארגונית.

2. הובלה וניהול של תהליכים באחריות יחידת אחריות תאגידית

א. ניהול ההשקעה בקהילה וקידום דגל חברתי לארגון

התחום הקהילתי הוא אחד מתחומי האחריות ה"מסורתיים" של מנהל אחריות תאגידית. (אם כי בכמה ארגונים הוא מנוהל בנפרד מתחום אחריות תאגידית). למנהל אחריות תאגידית תפקיד חשוב בקידום הנושא הקהילתי, וקידומו מתפסה פילנתרופית אל תפיסה של יצירת ערך משותף – לעסק ולקהילה כאחד. פעולותיו של מנהל אחריות תאגידית בנושא זה כוללות:

- **בחירת דגל חברתי וגיבוש מדיניות השקעה בקהילה:** בחירת ציר מארגן ומיקוד למעורבות העסק בקהילה, מתוך התאמת העשייה הקהילתית לליבה העסקית של הארגון, לערכיו, לקהילה בה הוא פועל (פיזית ועסקית) ולמשאביו. בחירת השותפים הקהילתיים לפעילות.
- **פיתוח וניהול התנדבות עובדים בארגון:**
 - איתור הזדמנויות ואפשרויות התנדבות בהתאם לדגל החברתי.
 - יצירה וטיפוח של מערך רפרנטים לנושא ביחידות השונות לצורך גיוס מתנדבים וניהול שוטף של ההתנדבות.
 - מעקב, בקרה ודיווח להנהלה על תחומי ההתנדבות, היקפי ההתנדבות, הערך המוסף החברתי והארגוני שלה.
 - תקשור נושא ההתנדבות בארגון לצורך גיוס מתנדבים והרחבת היקפי ההתנדבות.
- **מדידת אפקטיביות של תוכנית ההשקעה בקהילה של הארגון:** בחירת מתודולוגיה מתאימה למדידה, קביעת יעדים ומדדים, ביצוע המדידה ודיווח.
- **ניהול וריכוז נושא התרומות בארגון:** בדרך כלל החלטות לגבי ביצוע התרומות – דבר מתקבלות ע"י ועדת התרומות של העסק. למנהל אחריות תאגידית תפקיד חשוב בקביעת מדיניות התרומות והקריטריונים למתן תרומה, בריכוז בקשות לתרומות המגיעות לארגון, בחינתן לאור הדגל החברתי המדיניות והקריטריונים שנקבעו, והמלצה בפני ועדת התרומות. בחלק מהארגונים, "תרומות קטנות" כלומר תרומות חד פעמיות במגבלה של סכום שהוגדר נמצאות בסמכותו של מנהל אחריות תאגידית או מנהל קשרי קהילה.
- **ניהול פרויקטים קהילתיים:** עם שותפים קהילתיים ואחרים. ייזום, פיתוח, שותפות ביישום, בקרה וניהול שוטף במידת הצורך של פרויקטים קהילתיים (פרויקט דגל).

דוגמאות לפעילות בתחום ניהול ההשקעה בקהילה ודגל חברתי:

- לקבוצת **הראל** ביטוח ופיננסים פרויקט דגל קהילתי בשיתוף עמותת "איחוד הצלה". פרויקט זה מאפשר לקבוצת הראל מעורבות ותרומה לקהילה בישראל בתחומי הבריאות והצלת החיים. שיתוף הפעולה בין קבוצת הראל ליחידת האפנועים והחובשים המתנדבים של ארגון איחוד הצלה. שיתוף הפעולה הייחודי כולל תרומה כספית, רכישת אפנועים והתנדבות עובדים בפרויקטים השונים של העמותה.
- קבוצת אלון החזקות – **הריבוע הכחול** ישראל החליטה להוביל בארץ את נושא חינוך הנוער לצרכנות אחראית. ההחלטה נבעה הן ממחויבות עסקית וחברתית שמובילים אנשי הריבוע הכחול כלפי הקהילה שבה הם פועלים, והן מחזון ושליחת לתרום ולהשביח את הערכים הקשורים בהבנת עולם הקמעונאות, השיווק והצריכה. במסגרת זו מפעילים את פרויקט **חכמים בריבוע:** מערך של הפעלות לימודיות לחטיבת הביניים בנושא צרכנות אחראית. התוכנית המגוונת מכשירה את צרכני העתיד להבין את חשיבות הצרכנות האחראית

הטומנת בחובה ערכים, כגון איכות המוצר, איכות השירות ושמירה על איכות הסביבה, ערכים אלה מובילים את מדיניותה ואת פעילותה של ריבוע כחול ישראל.

- חברת התרופות **נובו נורדיסק**, המובילה בארץ ובעולם בתחום הסוכרת, שמה לה ליעד לפעול להעלאת המודעות למחלת הסוכרת המוגדרת כמגיפה עולמית ולדרכים למניעתה, בין היתר על ידי קידום ספורט ובריאות בקרב ילדי ישראל. במסגרת זו חברה לפרויקט "אופניים לכולם" של איגוד האופניים הישראלי. שיתוף הפעולה האסטרטגי החל במאי 2010 כחלק מפעילות משותפת ממושכת אשר משלבת ותשלב את החברה בתכנון משותף של פעילות, בפעילות שוות כסף ובהתנדבות עובדים.

השקעה בקהילה וקידום דגל חברתי לארגון	
<p>תפועל</p> <ul style="list-style-type: none"> • ניהול פרויקטים קהילתיים • ניהול התנדבות עובדים • ניהול וריכוז תרומות • ניהול וטיפול מערך הרפרנטים 	<p>תשתיות</p> <ul style="list-style-type: none"> • בניית מדיניות השקעה בקהילה • בחירת דגל חברתי ואיתור שותף קהילתי • בניית מתודולוגיה למדידת אפקטיביות • בניית מערך רפרנטים
<p>המשגה</p> <ul style="list-style-type: none"> • חיבור לתהליכי תרומה לקהילה קיימים כמו איסוף בגדים, התנדבות קיימת, רכישת מתנות "חברתיות" וכדומה 	<p>יוזמה</p> <ul style="list-style-type: none"> • איתור שותף קהילתי • ייזום פרויקטים קהילתיים
<p>שותפים חיצוניים (דוגמאות ואפשרויות)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ארגונים חברתיים רלבנטיים • על"ה – ציונות 2000 • החברה למתנ"סים • רשויות מקומיות • יועצים לאחריות תאגידית 	<p>שותפים פנימיים</p> <ul style="list-style-type: none"> • משאבי אנוש • רכש • כספים • מנהלי יחידות

ב. מדידה ודיווח

המדידה והדיווח הם כלים מרכזיים בניהול התחום בצורה מתודולוגית ומסודרת. הם מאפשרים ניטור שוטף של העשייה הארגונית, כמו גם סיכום של ההתקדמות השנתית יחד עם איתור מוקדים להמשך עשייה ושיפור. לרשות מנהל אחריות תאגידית עומדים כמה כלים למדידה ודיווח של התחום וביניהם: דירוג מעלה, סטנדרט GRI לדיווח, כתיבת דוח אחריות תאגידית. פעולותיו של מנהל אחריות תאגידית בנושא זה כוללות:

- **בניית מדדים ותהליכים למדידה ובקרה של התחום:** במקרים רבים המדדים והתהליכים נשענים על כאלו הקיימים כבר בארגון וביחידות השונות (למשל מדדי תפעול, מדדי מש"א, מדדי שביעות רצון לקוחות), במקרים אחרים נדרשת הגדרה של מדדים ובניית תהליכי בקרה ייעודיים (למשל בתחומי השקעה בקהילה, מדדים סביבתיים, רכש אחראי ועוד).
- **ניטור ומעקב אחרי המדדים:** לאורך כל תקופת הפעילות, בחינה תקופתית של ההישגים והתהליכים לצורך המשך שיפור והשגת היעדים שנקבעו.
- **דיווח שוטף ותקופתי:** באמצעות אחד מכלי הדיווח שצוינו. כתיבת דוח אחריות תאגידית תקופתי (שנתי/דו שנתי), ודיווח להנהלת החברה על הביצועים. תקשור ביצועים חברתיים-סביבתיים בפלטפורמות שונות.

מדידה ודיווח	
<p><u>תפעול</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • איסוף נתונים ובקרה על המדדים • הכנת דוח אחריות תאגידית שנתי • מילוי דירוג מעלה • דיווח על מדדים נבחרים למנגנוני דיווח שונים 	<p><u>תשתיות</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • בניית תהליכי מדידה ובקרה • איתור תהליכי מדידה קיימים רלבנטיים, וחיבור אליהם
<p><u>המשגה</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • חיבור לתהליכי דיווח קיימים, ופירוש הנתונים בראייה של אחריות תאגידית 	<p><u>יוזמה (דוגמאות)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • אימוץ תהליכי דיווח בסטנדרטים חיצוניים
<p><u>שותפים חיצוניים</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • יועצים לאחריות תאגידית • מעלה • GRI 	<p><u>שותפים פנימיים</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ארגון ושיטות • משאבי אנוש • תפעול/לוגיסטיקה • מערכות מידע • יחידות רלבנטיות נוספות

ג. תקשור התחום פנימית וחיצונית:

גיבוש והפצה של הסיפור הייחודי של אחריות תאגידית בארגון. מנהל אחריות תאגידית משתמש במגוון כלים פנימיים וחיצוניים כדי לתקשר פעילות של אחריות תאגידית של הארגון. בין הכלים לתקשור פנימי אפשר לציין פורטל ארגוני, קמפיינים פנימיים, מיתוג של התחום (לוגו, סלוגן וכדומה), הצגת הישגים באירועי החברה ועוד. התקשור החיצוני עושה שימוש בכלים כמו דוח אחריות תאגידית, אתר האינטרנט ועוד.

דוגמאות למדורי אחריות תאגידית באתרי אינטרנט של חברות:

[קבוצת שטראוס](#)

[בנק הפועלים](#)

[סלקום](#)

[קבוצת ברן](#)

[קבוצת פישמן](#)

3. Business Partner: זיהוי הזדמנויות, הנעה וליזוי תהליכים עם יחידות הארגון

א. פיתוח הזדמנויות למוצר/שירות בעל ערך חברתי

קידום והוצאה לפועל של תפיסת הערך המשותף – יצירת תועלת עסקית ותועלת חברתית גם יחד הם אחד האתגרים המרכזיים של מנהל אחריות תאגידית. בעזרת היכרות עם יעדי הארגון, הליבה העסקית, אתגרי הארגון והסקטור; ושילובם עם אתגרים חברתיים-סביבתיים, יכול מנהל אחריות תאגידית להשפיע על העשייה העסקית כך שתגלם בתוכה תועלת חברתית רבה יותר.

מנהל אחריות תאגידית פועל גם ברמת היחידות העסקיות – ופועל לייצר עבורם ערך באמצעות כלים ותחומי תוכן של אחריות תאגידית. מנהל אחריות תאגידית יכול להציף סוגיות אחריות תאגידית רלבנטיות ליחידה, יכול להציע כלים של אחריות תאגידית לשם השגת יעדי היחידה, ויכול ליזום פרויקטים ותהליכים שיבוצעו על ידי היחידות לשם קידום יעדיהן.

פעולותיו של מנהל אחריות תאגידית בנושא זה יכולות לכלול:

- מיפוי מוצרי/שירותי החברה וחשיבה על קידום תועלות חברתיות-סביבתיות באמצעותם.
- עבודה עם מחלקות הפיתוח והפיתוח העסקי לחשיבה על מוצרים/שירותים עתידיים
- זיהוי והצפה של הזדמנויות עסקיות מתוך פעילויות של אחריות תאגידית (כמו קשרי קהילה, פרויקטים סביבתיים, פורומים, דיאלוג מחזיקי עניין)
- חיבור למנהלי היחידות לחשיבה וייזום של פרויקטים רלבנטיים לשני התחומים.

דוגמאות (כלליות) למוצרים/שירותים בעלי ערך חברתי:

- פיתוח / הגשה של מוצרי מזון לאוכלוסיות בעלי צרכים תזונתיים מיוחדים.
- מתן הנחה בביטוח רכב למי שעבר הדרכה של עמותה למניעת תאונות דרכים.
- תוכנת גלישה בטוחה לילדים ברשת האינטרנט
- שירות התראה במסרון על התקרבות לתקרת מסגרת האשראי בחשבון או בכרטיס האשראי

פיתוח הזדמנויות למוצר/שירות בעל ערך חברתי	
<p>תפעול</p> <ul style="list-style-type: none"> • קשר מתמיד עם מנהלים ללמידה הדדית על יעדים והישגים • תקשור פנימי של הצלחות 	<p>תשתיות</p> <ul style="list-style-type: none"> • חיבור למוקדי קבלת החלטות והיכרות עם האסטרטגיה והיעדים הארגוניים • בניית מוניטין אישי ויחידתי כ business partner ליחידות השונות • חיבור לתהליכי חדשנות ויזמה בארגון
<p>המשגה</p> <ul style="list-style-type: none"> • חיבור לתהליכים קיימים ביחידות ובהנהלה והמשגת הערך החברתי שלהם 	<p>יזמה</p> <ul style="list-style-type: none"> • איתור הזדמנויות לפיתוח שירותים/מוצרים עסקיים בעלי ערך חברתי • ייזום פרויקטים עם היחידות • פנייה יזומה ליחידות לפעילות משותפת
<p>שותפים חיצוניים (דוגמאות ואפשרויות)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ארגונים חברתיים רלבנטיים • יזמים עסקיים רלבנטיים • חברות מגזר רביעי • יועצים לאחריות תאגידית 	<p>שותפים פנימיים</p> <ul style="list-style-type: none"> • הנהלה • יחידות פיתוח ופיתוח עסקי • שיווק • מנהלי יחידות

ב. עבודה עם משאבי אנוש בנושאי גיוון, איזון בית-עבודה, וערכים

בנושאים אלה משיק עולם האחריות התאגידית לתחומי העשייה והניהול של יחידת משאבי אנוש. מידת מעורבותו של מנהל אחריות תאגידית בתחומים אלה משתנה בהתאם לתרבות הארגונית, לעשייה הקיימת בתחומי משאבי אנוש ולאופי הקשר בין יחידת משאבי אנוש ויחידת אחריות תאגידית. תפקידו העיקרי של מנהל אחריות תאגידית בתחום זה הוא לאתר מוקדים לטיפול, ליזום ולהציע כיווני פעילות. הביצוע בפועל נעשה בעיקרו על ידי יחידת משאבי אנוש.

הערך המוסף של מנהל אחריות תאגידית בתחומים אלה הוא יצירת חיבורים מעניינים ורלבנטיים בין תחומי הפעילות שלו לתחומי הפעילות של משאבי אנוש, באופן שימנף וימקסם את הערך של הפעילות בתחום. למשל חיבור בין ארגונים חברתיים המהווים שותפים קהילתיים לבין פעילות לרווחת העובדים. חיבור בין צרכים עסקיים כגון הרחבת פוטנציאל הגיוס ושימור עובדים, לבין יעדים חברתיים-לאומיים של שילוב אוכלוסיות בתת תעסוקה. שימוש בעשייה הקהילתית וההתנדבות כדרך להעשרת תפקיד, הגדלת שביעות הרצון של עובדים וחיזוק המחויבות לארגון.

פעולותיו של מנהל אחריות תאגידית בנושא זה כוללות:

- **איתור נושאים רלבנטיים לארגון והצפתם בפני אנשי משאבי אנוש:** מתוך היכרות עם עולמות התוכן של אחריות תאגידית, מעקב אחר מגמות בישראל ובעולם, דיאלוג עם מנהלים, עובדים ומחזיקי עניין חיצוניים. נושאים רלבנטיים יכולים להיות:
 - גיוון בתעסוקה
 - מניעת הטרדה מינית
 - איזון בית-עבודה
 - תוכנית רווחה חברתית-כלכלית לעובדים
 - דיאלוג עם עובדים באמצעות שיח פתוח, סקר שביעות רצון ועוד.
 - שילוב מדדי אחריות תאגידית במדדי הערכה ומשוב לעובדים
- **סיוע ליחידת משאבי אנוש בהשגת יעדי מש"א באמצעות כלים של אחריות תאגידית,** וחיבור לארגונים חברתיים וגורמים חיצוניים אחרים.

סביבת עבודה והעסקה הוגנת	
<u>תפעול</u>	<u>תשתיות</u>
<ul style="list-style-type: none"> • סקר שביעות רצון עובדים • יצירת דיאלוג שוטף עם העובדים • ביצוע פרויקטים להשגת יעדי אחריות תאגידית במשאבי אנוש 	<ul style="list-style-type: none"> • מיפוי פערים בתחום סביבת עבודה והעסקה הוגנת • חיבור לפורום רלבנטי של ניהול מש"א • בניית נהלים ותהליכי עבודה בתחומי גיוון, מניעת הטרדה מינית, איזון בית-עבודה ועוד
<u>המשגה</u>	<u>יוזמה (דוגמאות)</u>
<ul style="list-style-type: none"> • חיבור לתהליכי משאבי אנוש רלבנטיים קיימים, והרחבתם 	<ul style="list-style-type: none"> • מציאת פתרונות לצרכי גיוס ושימור באמצעות גיוון בתעסוקה • בניית תהליכי נגישות לעובדים ולקוחות
<u>שותפים חיצוניים (דוגמאות ואפשרויות)</u>	<u>שותפים פנימיים</u>
<ul style="list-style-type: none"> • ארגונים חברתיים רלבנטיים • יועצים לאחריות תאגידית / מש"א • ארגונים יציגים 	<ul style="list-style-type: none"> • משאבי אנוש • מנהלי יחידות • נציגות עובדים

ג. הנעה ליצירת שיח על (אי) הוגנות עסקית והתנהלות אתית

גם בתחום זה ישנה שונות ברמת המעורבות והאחריות של מנהל אחריות תאגידית. בחלק נושא האתיקה מטופל על ידי מחלקה משפטית או מחלקת הדרכה/פיתוח ארגוני. תפקידו של מנהל אחריות תאגידית הוא לקדם ולבסס תרבות של הוגנות ואתיקה בארגון. לייצר שיח הלוך בחשבון היבטי הוגנות ואתיקה בקבלת החלטות ובהתנהלות יומיומית בכל רמות הארגון.

שותפים טבעיים למהלכים של בירור נושאי הוגנות עסקית הם היחידות הנמצאות בקשר שוטף עם לקוחות כמו מחלקות השירות, קשרי לקוחות ויחידות אחרות הנמצאות בקשר עם מחזיקי עניין נוספים. מתוך האינטראקציה עם הלקוחות ומחזיקי העניין ניתן להפיק מידע וידע רבי ערך ולסייע במיפוי נקודות אי הוגנות והצפתן.

שותף קריטי להצלחה בנושא זה הוא המנכ"ל, שתמיכתו הכרחית ליצירת השיח המתאים בארגון.

פעולותיו של מנהל אחריות תאגידית בנושא זה כוללות:

- ייזום (והובלה) של תהליך של כתיבת קוד אתי / רענון הקוד בארגון.
- ייזום (והובלה) של תהליך הטמעת האתיקה הארגונית.
- איתור מוקדי אי הוגנות בארגון, הצפתם למקבלי ההחלטות וייזום פעולות לסילוקם.
- סיוע בבניית תרבות של הוגנות עסקית בקשרים עם מחזיקי עניין כמו לקוחות, ספקים ועובדים.

הוגנות עסקית ואתיקה	
<p><u>תפעול</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • רענון הקוד האתי באופן תקופתי • ביצוע תוכנית ההטמעה • טיפול בפניות ותלונות 	<p><u>תשתיות</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • קוד אתי • תוכנית הטמעת אתיקה • מנגנון פניות ותלונות בנושאי אתיקה • מודל עסקי / שירותי הוגן
<p><u>המשגה</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • איתור מוקדי הוגנות עסקית ביחידות הארגון ופרסומם כ bench mark 	<p><u>יוזמה (דוגמאות)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • מיפוי מוקדי אי-הוגנות בחברה והצפתם להנהלה • בחינת תלונות מחזיקי עניין וניתוחן בראייה של הוגנות עסקית
<p><u>שותפים חיצוניים (דוגמאות ואפשרויות)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ארגוני צרכנים • יועצים לאחריות תאגידית • המרכז לאתיקה - ירושלים 	<p><u>שותפים פנימיים</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • משאבי אנוש • שירות לקוחות/פניות הציבור • מכירות • מחלקה משפטית / ציות • מנהלי יחידות • נציגות עובדים

ד. איכות סביבה

בתחום זה החלוקה בין ייזום ותשתיות לבין תפעול וביצוע היא בולטת במיוחד. תחום הסביבה הוא תחום התמחות, ובארגונים רבים ישנו גוף המופקד על הנושא. גם בארגונים שהנושא אינו בליבת העשייה שלהם, עדיין עיקר הטיפול נעשה על ידי מחלקות הלוגיסטיקה השונות. תפקידו של מנהל אחריות תאגידית הוא ליזום תהליכים רלבנטיים ביחידות המקצועיות, להאיר בעיות, להכניס שיקולים ויעדים סביבתיים למערך קבלת ההחלטות, ולהמשיג עשייה שוטפת במונחים סביבתיים על מנת להמשיך ולהשיג יעדים סביבתיים.

ערך מוסף של מנהל אחריות תאגידית הוא בחיבור הנושא הסביבתי לעובדים, רתימתם לנושא במקומות הרלבנטיים, וסיוע לעובדים להתנהל בחשיבה "ירוקה".

דוגמאות לפעילויות של חיבור העובדים לנושא הסביבתי:

- יצירה והפצה של מדריך "טיפים" להתנהגות סביבתית אחראית לעובדים
- סיוע במחזור משרדי וביתי לעובדים (נייר, בקבוקים, מוצרי אלקטרוניקה, בגדים, סוללות)
- עידוד לשילוב יעדים סביבתיים לחברה וליחידות
- קמפיין פנים-ארגוני להעלאת מודעות עובדים לנושאי איכות הסביבה

דוגמאות לתהליכים רלבנטיים נוספים בתחום איכות הסביבה:

- הגדרת מדיניות סביבתית ויעדים סביבתיים ביחידות העסקיות
- דיווח על טביעת רגל פחמנית וצמצומה.
- התייעלות אנרגטית במשרדים ובתהליכי ייצור
- מחזור ואיסוף פסולת
- צמצום שימוש בנייר במשרדים
- נהלי "משרד ירוק"

איכות סביבה	
<p><u>תפעול</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • התייעלות סביבתית • טיפוח וניהול מערך רפרנטים 	<p><u>תשתיות</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • מיפוי פערים בתחום איכות הסביבה • קביעת מדיניות סביבתית ויעדים סביבתיים • בניית מערך רפרנטים ביחידות • בניית מנגנוני ניטור ודיווח
<p><u>המשגה</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • איתור ותקשור פעולות קיימות בעלות תועלת סביבתית כמו מעבר לתאורה חסכונית, התקנת אביזרים חוסכי אנרגיה, צמצום שימוש במים, צמצום נסועה, שימוש חוזר בפסולת וכו' • חיבור לפרומים קיימים של מנהלי תפעול / לוגיסטיקה / שרשרת אספקה 	<p><u>יוזמה (דוגמאות)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • קמפיין התייעלות סביבתית במשרד • קמפיין טיפים להתנהלות סביבתית בבית • איסוף פסולת למחזור
<p><u>שותפים חיצוניים (דוגמאות ואפשרויות)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ארגונים סביבתיים רלבנטיים • יועצים לאחריות תאגידית ואיכות סביבה • רשויות מקומיות • ספקים 	<p><u>שותפים פנימיים</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • לוגיסטיקה ותפעול • ייצור • ארגון ושיטות • תקשורת פנים-ארגונית

מיצוב ארגוני ויצירת השפעה על תהליכים עסקיים:

לרוב מנהלי אחריות תאגידית אינם נמנים עם הנהלת החברה, אך רובם מדווחים לחבר הנהלה בדרג סמנכ"ל. בניית מוניטין של סמכות מקצועית, בעל הבנה עסקית ותחומית כאחד, ובעל ערך מוסף אמיתי לארגון וליחידה היא אחד האתגרים המרכזיים של מנהל אחריות תאגידית שיאפשר לו התחברות למוקדי השפעה וקבלת החלטות.

רתימת הנהלה ומנהלי יחידות, והנעה ללא סמכות:

למנהל אחריות תאגידית אין סמכות ישירה על מנהלים ועובדים בארגון. בו בזמן הוא גם אינו יכול לפעול לבדו בארגון אלא נדרש להפעיל מנהלים ועובדים מהיחידות השונות לשם השגה משותפת של היעדים. לכן נדרשות ממנו יכולות הנעה ורתימה המתבססות על קשרים אישיים ומקצועיים ועל מוניטין מקצועי.

עבודה במקביל על מספר פרויקטים ותחומים:

תחום אחריות תאגידית הוא רחב, והנושאים והפרויקטים בהם עוסק מנהל אחריות תאגידית הם רבים. ככל שמנהל אחריות תאגידית מניע יותר פרויקטים ותהליכים בארגון, כך הוא נדרש להתפרס על פני עולמות תוכן ופעילויות רבים יותר. בניית תשתית של רפרנטים ארגוניים עשויה להקל על התמודדות עם אתגר זה.

התמקצעות ולמידה מתמדת:

עולמות התוכן של אחריות תאגידית צומחים ומתפתחים כל הזמן. הידע גדל ועם הזמן נדרשת התמחות בחלק מהתחומים. מנהל אחריות תאגידית חייב להיות מחובר ומעודכן בהתפתחויות המקצועיות בתחום, במשק הישראלי ובסקטור העסקי של הארגון. הצורך בהתמקצעות יחד עם עומס עבודה שוטפת יוצרים אתגר אמיתי למנהל אחריות תאגידית.

בניית מערכת יחסי אמון עם מחזיקי עניין באמצעות דיאלוג:

אחריות תאגידית מבוססת, בין היתר, על בניית מערכת יחסים מבוססת אמון עם מחזיקי העניין של החברה. לשם כך צריך מנהל אחריות תאגידית ליזום ולקיים תהליך דיאלוג מתמשך עם מחזיקי העניין שלו. איתור מחזיקי העניין, בניית מהלך הדיאלוג השוטף איתם, יצירת התאמה בין מטרות ויעדים שהציב מנהל אחריות תאגידית לעצמו לבין ציפיות מחזיקי העניין כפי שעולות מהדיאלוג – אלה מוסיפים מורכבות לעבודתו של מנהל אחריות תאגידית.

מפתחות הצלחה בתפקיד

מיומנויות	ידע
<ul style="list-style-type: none"> ניהול ממשקים ויצירת קואליציות ושילובים מעניינים ניהול והובלת שינוי Networking קשב ואיתור מידע וידע ממקורות שונים תעדוף ובניית תוכניות עבודה ניהול פרויקטים 	<ul style="list-style-type: none"> היכרות עם עולמות התוכן של אחריות תאגידית: מעורבות בקהילה, אתיקה, סביבה, סביבת עבודה, ממשל תאגידי היכרות מעמיקה עם הארגון ועם אתגרי הסקטור הבנה של תהליכים עסקיים ושפה עסקית
תכונות	תפיסות
<ul style="list-style-type: none"> יזמות ויצירתיות ראייה מערכתית ותהליכית יכולת למידה מהירה אגו בוגר – יכולת לחלוק קרדיט והצלחה "אי שביעות רצון קונסטרוקטיבית מתמדת" – רצון להמשיך לשפר ולעשות באופן מתמיד. 	<ul style="list-style-type: none"> אופטימיות ואמונה ב"צדקת הדרך" שילוב של תפיסה עסקית וערכים חברתיים חזון