



מסמך הנחיות לניהול סביבתי של הפקת אירועים



אפריל 2008

www.arkada.co.il



מסמך עקרונות לניהול סביבתי של הפקת אירועים והפיכתם לברי קיימא

אפריל 2008

תוכן עניינים

2	הקדמה
3	רקע
4	שלב א' – תכנון
4	מדיניות סביבתית
5	מחזיקי עניין
6	הגדרת סוגיות מהותיות, קביעת יעדים ומדדי ביצוע עיקריים
8	שלב ב' – יישום
8	הכשרת בעלי תפקידים ופיתוח יכולות ביצוע
9	משאבים
9	ניהול שרשרת האספקה
10	תקשור הביצוע
11	תיעוד
12	שלב ג' – בדיקה
12	הערכת ביצועים
13	ביקורת והפקת לקחים
13	צבירת ידע
14	סיכום
15	נספח 1: סוגיות סביבתיות עיקריות
16	נספח 2: מדדי ביצוע עיקריים לפי סוגיות סביבתיות עיקריות
18	נספח 3: תרשים זרימה להפקת אירוע ברי קיימא
19	מקורות



הקדמה

מסמך זה מפרט ומנתח את מחזור חיי ההפקה של אירוע רב משתתפים, תוך שימת דגש על היבטים סביבתיים בכל שלב מבין שלביו השונים. מגזר הפקת האירועים בישראל הינו תעשייה גדולה המגלגלת עשרות מיליוני שקלים בשנה ולכן בעלת השפעות סביבתיות מהותיות. אי לכך, העניין הסביבתי המובהק במסמך מסוג זה. תעשייה זו מעסיקה כמות גדולה של עובדים, בשלל מקצועות מגוונים, היא צורכת כמויות גדולות של משאבים, היא יוצרת תעשיות משנה רבות דרך התקשרויות קבלניות והיא מייצרת כמויות לא מבוטלת של פסולת מסוגים רבים.

מסמך זה פונה לקהל מגוון של קוראים. עבודה זו הוכנה בצורה של התוויית עקרונות סביבתיים מנחים למקבלי החלטות במערכות ניהול של הפקת אירועים. עקרונות אלו ניתנים ליישום או באמצעות משרד ייעוץ סביבתי כמו ארקדה או באופן עצמאי באם יבחרו בכך. מזמיני האירועים, יוכלו לגלות במסמך זה, היכן האחריות הסביבתית האישית שלהם יכולה לבוא לידי ביטוי באירוע מתוכנן, כאשר יצטרכו להכריע בין מפיקי אירועים שונים. סקרנים, יוכלו להעמיק את הבנתם, ויגלו מימד נוסף בתפיסה רחבה של אחריות סביבתית של עסקים. מקבלי החלטות במגזר הממשלתי, יוכלו לראות בדברים שמובאים כאן השראה לתקינה ישראלית סביבתית חדשה...

פרק ראשון במסמך ינתח את שלב התכנון, שכולל בתוכו את: ניסוח המדיניות הסביבתית של החברה, זיהוי ושיתוף מחזיקי עניין בקביעת מטרות, יעדים ומדדי ביצוע עיקריים לפיהם תימדד מערכת הניהול הסביבתית של הפקת האירוע.

פרק שני יפרט את מהלך יישום התכנון שיכלול בין היתר: תיאור המשאבים הנצרכים, הכשרת בעלי התפקידים ופיתוח יכולות ביצוע מתאימות, ניהול שרשרת האספקה, כיסוי תקשורת של ביצועי האירוע, איסוף ותיעוד המידע המתאים.

פרק שלישי יתמקד בסגירת מעגל סביבתי במחזור חייו של ניהול ההפקה, ויכלול: ניטור והערכת המדדים אל מול מדדי ביצוע עיקריים, ביקורת והפקת לקחים וצבירת ידע לעתיד.

בנספח שלוש המופיע בסוף המסמך, ניתן לראות תרשים אשר מסכם את עקרונות הניהול הסביבתי של אירועים רבי משתתפים באופן גרפי ולפי שלבים השונים.

אנו מאחלים לכם קריאה נעימה.

כל הערה או התייחסות תתקבל בשמחה - vitaly@arkada.co.il, 03-5606030

לפרטים נוספים אודות חברת ארקדה – www.arkada.co.il



רקע

העולם שבו אנו חיים אינו עולם סטטי, עולמנו משתנה ללא הרף. לעיתים שינוים אלה באים אלינו לטובה, ולעיתים הם מפריעים ואף פוגעים במהלך חיינו. לעיתים שינוים שאנחנו חווים מוטלים עלינו ע"י כוחות חיצוניים יותר גדולים וחזקים מאיתנו, ולעיתים אנחנו אלה שיוצרים את הטובות ואת הרעות של עולמנו, בין אם במתכוון ובין אם באופן לא מודע. כאשר השינויים נוצרים על ידינו, אם הם יוצרים תועלות רבות לקהילה או לחברה שקרובה אלינו, או לכל האנושות, אנחנו ממהרים לתבוע את הגמול על מעשינו, ברם הם מביאים עימם השלכות שליליות, אנחנו ממעיטים להדגיש את הזיקה בינינו לבין המעשה שגרם להם.

בין כל השינויים שסובבים את החברה האנושית, בכמה עשורים האחרונים, נמנה שינוי אחד שמעסיק כמות לא מבוטלת של מדענים, מדינאים, פעילים חברתיים ועוד רבים אחרים. לאחר הכרה בינלאומית בתפקידו של האדם המודרני בשינוי אקלים עולמי ובהתחממות גלובלית¹, לא נותר ספק לגבי שינוי התנהגות הכרחי שחייב לפקוד את האנושות.

לפני הגילוי החשוב, והשתכנעות של גופים ציבוריים וכלכליים כאחד במהותיות הבעיה, אשר נובעת מתרומת האנושות להתחממות גלובלית, פעילות אנושית ברוב היבטיה לא לקחה בחשבון סוגיות של הגנה על הסביבה והנמצא בה. אבל, ככל שמוקד הפעילות הסביבתית התרחב, מושגים חשובים כמו פיתוח בר קיימא², טביעת רגל אקולוגית³ וצמיחה לא כלכלית⁴, חדרו לדעת קהל העולמית, ואחריות חברתית של עסקים הפכה להיות מעבר לדאגה לרווחים לבעלי עניין בלבד⁵. כיום, לא רק ארגונים אזרחיים ופוליטיים, אלא גם עסקים כלכליים ומלכ"רים ציבוריים מפנימים את החשיבות של לקיחת אחריות סביבתית על מעשיהם, ומתחילים להציג התנהגות אחראית בתחומים של צריכת משאבים, פליטת מזהמים, ניהול פסולת ומחזור ועוד תחומים רבים אחרים.

בעולם המערבי לצד תעשיות יצרניות, בנקים ונותני שירותים אחרים, גם מפיקי האירועים התחילו לאמץ גישה של אחריות סביבתית. בבריטניה הגישה לאחריות סביבתית אף הגיעה למעמד של סטנדרטיזציה וולונטארית⁶, לא כך המצב בישראל. אך, לאור המגמה החיובית בהתעוררות לקיחת אחריות סביבתית בענפים כלכליים שונים, הגיע הזמן לאמץ באופן וולונטארי אחריות סביבתית בקרב מפיקי האירועים, בטרם המחוקק יעשה זאת במקומם.

¹ הענקת פרס נובל לשלום לפאנל מדענים בינלאומי שחוקרים שינוי אקלים עולמי (IPCC), בצוותא עם אל גור סגן נשיא ארה"ב לשעבר על פעילותו בקידום מודעות ציבורית להתחממות גלובלית.

² התנהלות בהווה שמיטיבה עם הסביבה, החברתית והטבעית באופן שלא יפגע בסיכויי חיים והזדמנויות של אלה שטרם נולדו, מתוך דוח ועדת ברונטלנד "עתידינו המשותף".

³ רוברט קוסטנזה (Costanza, 2000) מתאר במאמרו את דינמיות התוכן של המושג - טביעת רגל אקולוגית.

⁴ מושג זה מתייחס לנקודה על ציר התפתחות כלכלית, אשר לאחר חצייתה, כל צמיחה נוספת גורעת ממשאבים הטבעיים שמזינים את הצמיחה עצמה באופן שמסכן את כל המערכות: הכלכלית, החברתית והטבעית (דיילי, 2005).

⁵ הכוונה לפולמוס פילוסופי בין אסכולה הדוגלת באחריות בלעדית של עסקים להגברת רווחים כספיים (Friedman, 1970) לבין אסכולה המקדמת אחריות חברתית של עסקים-CSR (Carroll, 1999).

⁶ BS:8901.



מסמך זה מציע עקרונות למערך ניהול סביבתי בתור תרגום הלכה למעשה של אחריות סביבתית של סקטור הפקת האירועים. לפני הצגת העקרונות חשוב לציין שני דברים מקדימים: (1) מערך ניהול סביבתי צריך להיות חלק אינטגרלי מתפיסה כוללת של ניהול הפקת האירועים, ואסור להתייחס אליו כאל עוד גורם זר שיש לקחת בחשבון. (2) השפעותיו של ניהול זה צריכים להיות מופצים לאורך כל שרשרת האספקה.

שלב א' – תכנון

חשיבות של שלב התכנון נובעת מכך שבמהלכו ניתן לעלות על כל אבני נגף שעלולות להתערב במהלך האירוע, או כאלה שיגדילו את השפעתו השלילית על הסביבה. תכנון במהותו, מהווה שלב של מחשבה אינטגרטיבית כוללת על כל היבטי האירוע. ככל ששלב זה יערך יותר זמן ויהיה יסודי יותר, כך יישום הדברים עליהם הוחלט בתכנון ייעשה בצורה חלקה ומוצלחת יותר. כמובן, שאורך ויסודיות התכנון נגזרים מהזמן שנותר עד לאירוע, אך אין להקל ראש בפעולות שיש לבצע במהלכו.

תכנון בר קיימא שונה בסדר הפעולות שלו מתכנון רגיל, כיוון שדורש התייחסות ארגונית לסוגיות סביבתיות מהותיות, טרם הגישה האינסטרומנטאלית הפרקטית לתכנון האירוע. התייחסות לסוגיות סביבתיות מצידה, מצריכה מציאת והידברות עם מחזיקי עניין רלוונטיים. רק במהלך אינטראקציה אמיתית בין הארגון למחזיקי עניין רלוונטיים אפשר להגיע ליעדים, אותם ינסה ליישם הארגון במהלך הפקת האירוע.

מדיניות סביבתית

לפני תחילת התכנון, על הארגון לכתוב מדיניות סביבתית שתאושר ע"י ההנהלה הבכירה, ובה תמצא התייחסות ארגונית מתאימה, אשר תטווה את ההתחייבות הארגונית לפיתוח בר קיימא והתנהלות מקיימת באופן כללי. מסמך זה ינוסח באופן כללי והצהרתי, ורצוי שיקלול התייחסות להיבטים הבאים:

- ✓ מנהיגות
- ✓ חזון ומשימה
- ✓ יעוד ואופי האירוע.
- ✓ ערכים ארגוניים
- ✓ סוגיות סביבתיות מהותיות⁷ הרלוונטיות להתנהלות ארגונית בת קיימא

המדיניות תהווה תשתית לכל התנהלות ארגונית, יחס ומחויבות הארגון לפיתוח בר קיימא, והיא תיצור מסגרת וגבולות של התייחסות ארגונית ליישום סוגיות סביבתיות במהלך הפקת האירועים. ראוי שמדיניות סביבתית תכלול התייחסות לכל קשת היבטים, גורמים ומרכיבים שקשורים לאירוע:

⁷ רשימה מפורטת מופיעה בנספח 1.



(א) הארגון וארגונים נוספים בשרשרת האספקה (מוצרים ושירותים) ו(ב) מחזור חייו של האירוע (מקביעת קונספט, דרך תכנון, יישום, הערכת ביצועים וביקורת).

מחזיקי עניין

על מנת לבצע תכנון כוללני, מקיף ושלם, יש צורך לזהות את כל הסוגיות הסביבתיות המהותיות שרלוונטיות לאירוע. הדרך הכי טובה לגלותן, לשלול התנגדויות עתידיות לביצוע, וליצור קונצנזוס תפיסתי וביצועי, הינה באמצעות שיתוף והתחשבות במחזיקי עניין⁸. רק לאחר זיהוי מלא של כל הצדדים שמשפיעים ומושפעים ממחזור חייו של האירוע, פתרונות לבעיות עתידיות יתגלו בתכנון המוקדם וימנעו את התרחשותן.

עירוב מחזיקי עניין צריך להיעשות אל מול מדיניות סביבתית שהוגדרה קודם לכן. באמצעות הידברות איתם, הארגון צריך לזהות את כל סוגיות סביבתיות מהותיות שיצטרך להתחשב בהן בהמשך הדרך.

חשוב, להראות למחזיקי עניין שתוצרי שיתוף הפעולה עימם מוצאים ביטוי בניהול סביבתי האירוע. דבר נוסף שיש להקפיד עליו הוא, להתחשב ולערב מחזיקי עניין לא רק במועד התכנון, אלא גם לאורך כל שלבי מחזור חייו של אירוע. באופן זה, ודרך מחזיקי עניין שונים, פתרונות לקשיים שעלולים להתעורר במהלך הדרך, יגיעו מכיוונים לא צפויים.

באופן כללי, שיתוף מחזיקי עניין בתהליך התכנוני הופך אותו לפתוח יותר ופומבי. למרות שהגדרת הסוגיות המהותיות תיעשה בסופו של דבר ע"י מקבלי החלטות שנמנים עם דרגים ניהוליים בארגון עצמו, כל התהליך שקודם לו מקבל אופי דמוקרטי. לעניין זה יש השלכות חיוביות ושליליות כאחד. מחד, פתיחות ושקיפות שנמצאות בליבה של מחשבה בבת קיימא, יקדמו את האמון שרוכשים הלקוחות והציבור באופן כללי לארגון, ויאפשרו לארגון להגדיר סוגיות רבות יותר שמיטיבות עם יותר מחזיקי עניין. מאידך, פתיחת דלתות על תהליך התכנוני, תהפוך אותו לארוך יותר ומסורבל יותר, ואף יכולה להביא את הארגון למצב שבו ימצא את עצמו עם אין סוף סוגיות שמהותיות במידות שונות למחזיקי עניין שונים. על הארגון לבצע "Trade off" בין מחזיקי עניין השונים באופן גלוי ובצורה שתהיה מקובלת על רובם. תוצרי עירוב בעלי העניין יאפשרו לארגון לסווג סוגיות מהותיות סביבתיות חשובות לקיימות של האירוע.

⁸ יזמת "סיגמה" (The Sigma Project) ניסחו מסגרת רעיונית לזיהוי ושיתוף מחזיקי עניין רלוונטיים כמנוף להעצמת ביצועים ארגוניים.



להלן רשימה חלקית של מחזיקי עניין פוטנציאליים (רשימה זו יכולה להשתנות מארגון לארגון, ומאירוע לאירוע):

- ✓ לקוח.
- ✓ גורמים שונים בשרשרת האספקה (נותני שירות וספקי מוצרים).
- ✓ צוות עובדים.
- ✓ צרכני האירוע (קהל ומשתתפים).
- ✓ נותני חסות ושותפים.
- ✓ ארגונים אינטרסנטיים בתעשייה (מתחרים).
- ✓ קהילה מקומית (שכנים).
- ✓ רשויות סטטוטוריות.
- ✓ שירותים חירום וביטחון.
- ✓ ארגונים לא ממשלתיים (בעלי נגיעה לתחום).

הגדרת סוגיות מהותיות, קביעת יעדים ומדדי ביצוע עיקריים

מטרתו של מערך ניהול סביבתי הינה לנהל ביצועים ארגונים בתחום הסביבה, באופן שימזער או ימנע השלכות שליליות של הארגון על הסביבה, יעצים התייעלות ארגונית בפרמטרים סביבתיים, ויבצע תחשיבי עלות-תועלת במונחים של השפעה סביבתית/ ביצועית אל מול תועלת ביצועית/ סביבתית בהתאמה.

על מנת לקבוע את הפרמטרים לביצועים ארגוניים בתחום הסביבה, להלן: מדדי ביצוע עיקריים⁹, יש לזהות תחילה את סוגיות מפתח סביבתיות הרלוונטיות להתנהלות הארגון ולהשפעותיו. זיהוי הסוגיות יעשה על פי הערכת סיכונים, הסיכוי להתרחשות ההשפעה והיקפה במידת ההתרחשות. ניסוח מדיניות סביבתית שבוצע בשלב מוקדם יותר, יעזור למקד את החיפוש אחר סוגיות סביבתיות מהותיות רלוונטיות, מאחר ומדיניות זו מגדירה את גבולות ההתייחסות של הארגון לסביבה.

בשלב החיפוש וההגדרה של סוגיות מהותיות רלוונטיות, הכרחי לערב מחזיקי עניין שונים, כדי להכניס נתונים רבים יותר לשקלול, ולאתר תחומים רבים יותר, בהם הארגון משפיע על הסביבה ומושפע ממנה.

⁹ לרשימה מפורטת של מדדי ביצוע סביבתיים עיקריים מקובלים בעולם, יש לעיין בנספח 2 בסוף המסמך.



לאחר זיהוי והגדרת סוגיות סביבתיות מהותיות רלוונטיות, על הארגון לנסח יעדי שיפור סביבתיים בתחום כל אחת מהסוגיות הנדונות, אותם ישאף הארגון להשיג באמצעות מערך ניהול סביבתי. לכל סוגיה צריך לקבוע יעד, אשר ישיג את השיפור הגדול ביותר בביצועים. רף ביצועים יכול להתחלק לשלוש רמות עיקריות:

1. עמידה ברף חוקים ותקנות סביבתיים קיימים (meeting compliance).
2. עמידה ברף סביבתי גבוה, מעל לרף הציות (Best available practice beyond) (compliance).
3. חתירה לביצועים סביבתיים מעל ומעבר לרף הסביבתי הגבוה (Beyond best available) (practice and compliance).

מומלץ לקבוע יעדים להשגה גבוהים יותר בסוגיות בעלות חשיבות רבה יותר לאירוע הנדון ולארגון. יעדים סביבתיים אלה צריכים לאתגר את הביצוע, אך מציאותיים להשגה במהלך מחזור חייו של הפקת האירוע.

לעיתים קרובות, יותר מדרך פעולה אחת יכולה להביא את הארגון לכיוון פתרון סביבתי רצוי והשגה של יעד סביבתי נבחר. במהלך התהליך התכנוני, עלולים להתגלות כמה כיוונים אפשריים לפעולה אשר יועלו ע"י מחזיקי עניין שונים. מומלץ להתחשב ולשמור תיעוד של כל הפתרונות המוצעים, למרות שלא כולם ייבחרו בפועל ליישום. ככל שיותר פתרונות יוצעו לדיון, כך ניתן יהיה לבחור באופן המתאים ביותר להשגה של יעדים הנבחרים. חשוב ביותר לשתף כמה שיותר מחזיקי עניין בתהליך זה, במיוחד ספקי השירותים הרבים, כיוון שעירובם, יכין אותם ליישום התוכנית בשלב המוקדם ביותר, מה שיאפשר להם זמן מתאים להערכות פנים ארגונית, וביצוע תהליך דומה לזה המתואר כאן בתוך עצמם.

מתוך הפתרון הנבחר להשגת יעדים סביבתיים השונים, נגזרים מדדים ביצוע עיקריים של מערך ניהול סביבתי, לפיהם תימדד יכולת תפקוד סביבתית של הארגון. מדדים אלה יכולים להיות כמותיים ואיכותניים באופיים. הם צריכים להיות מדידים, כדי לאפשר הערכה ביצועית והשוואה בין נקודות זמן שונות. בניגוד לסוגיות סביבתיות מהותיות רלוונטיות שנושאות אופי כוללני, מדדי ביצוע עיקריים צריכים להיות מנוסחים באופן חד ערכי וצר, על מנת לאפשר הערכת ביצוע חד משמעית.

לאחר שמטרת סביבתית, יעדים להשגה ומדדי ביצוע עיקריים בהם יתמקד הארגון במהלך הפקת האירוע באמצעות מערך ניהול סביבתי מוגדרים, מוערכים במהלך תהליך התכנוני ומאושרים ע"י רוב בעלי העניין והנהלה בכירה של הארגון, ניתן לעבור לשלב שני, יישום של הפקת האירוע ומימוש של מערך ניהול סביבתי של הארגון.



שלב ב' – יישום

בתום ניסוח מדיניות סביבתית ארגונית ואישורה ע"י ההנהלה הבכירה, ניסוח כללים, מטרות ויעדים סביבתיים להשגה אשר מתורגמים למדדי ביצוע עיקריים, ארגון מגיע לשלב שבמהלכו יישמו תוצרי התכנון. בשלב זה כל מה שהושג קודם לכן ונעשה ברמה הצהרתית בלבד, "רוקם עור וגידים". במהלך שלב זה מערך ניהול סביבתי של הפקת אירועים ברי קיימא מקבל תוקף ממשי. כדי ליישם את המדיניות הסביבתית שנוסחה קודם לכן באופן מוצלח, יש צורך: להכשיר בעלי תפקידים בדרגי ניהול וביצוע שונים, כדי לפתח יכולות ביצוע סביבתיות; להקנות מודעות סביבתית לעובדי הארגון באופן כללי, כדי ליצור זיקה פנימית בינם לבין מדיניות סביבתית ארגונית; לנהל משאבים באופן בר קיימא; להתייחס לשרשרת האספקה ולחייב גורמים מחוץ לארגון שמתקשרים עימו במהלך הפקת האירוע להפנים התייחסות לסוגיות סביבתיות; לתקשר ולשווק את ביצועי הארגון כלפי חוץ; ולתעד את מגוון הרחב ביותר של פעילות ארגונית לצורך יצירת מאגרי מידע פנים ארגוניים.

הכשרת בעלי תפקידים ופיתוח יכולות ביצוע

הנהלה בכירה בארגון אחראית באופן כולל על סוגיות סביבתיות ועל השפעות סביבתיות של הארגון אל מול הרגולטור והחברה. יישום אחריות זו נעשה דרך דאגה ליישום מדיניות סביבתיות באמצעות השגת יעדים שנקבעו למדדי ביצוע עיקריים, וזאת ע"י הגדרת בעלי תפקידים סביבתיים וטיפול יכולות ניהול מתאימות בקרב מנהלים בכל הדרגים. הכשרה מתאימה לבעלי תפקידים האחראים על יישום מדיניות סביבתית, תאפשר מתן פתרונות ברי קיימא לניהול של אירועים.

נושא הכשרת עובדי הארגון למודעות סביבתית חשוב להשגת יעדים סביבתיים ולביצועים טובים יותר במדדים עיקריים, ויוכל לתרום לארגון באספקטים אחרים, לאו דווקא הביצועיים.

הכשרת עובדים יכולה לכלול תכנים הבאים:

- ✓ **מדיניות סביבתית של הארגון** – מה עומד מאחורי התפיסה לאחריות סביבתית. מה מצופה מהעובדים ברמות השונות, ומה הנגזרת של אי הקפדה על מדיניות זו.
- ✓ **סוגיות סביבתיות עיקריות** – הגברת ידע סביבתי בקרב העובדים, מטרתו להוביל להגברת מודעות סביבתית ולהתנהלות אחראית של העובדים במקום העבודה ומחוצה לו.
- ✓ **סוגיות עיקריות של ציות לחוקי הסביבה** – ידיעת חוקים ותקנות סביבתיים ימנעו עבריינות סביבתית במודע ולא במודע, ויגבירו מודעות למניעת התנהגות רשלנית ביחס לסביבה.



משאבים

כדי לפעול באופן בר קיימא צריך להשתמש במשאבים מתאימים באיכותם, כמותם ובאופן צריכתם. ניהול הפקת האירועים דורש השקעה, שינוע וצריכה של משאבים רבים ומגוונים. משאבים אלה יכולים להיות מסוגים שונים, בכמויות שונות ובאיכויות שונות. מערכת ניהול סביבתי צריכה להתייחס באופן אחראי לניהול כוח אדם ופיננסים, להזמנת משאבים חומריים, שינועם, אחסונם, צריכתם, ולחשוב על אופן סביבתי לפנות את הפסולת שנוצרת לפני, במהלך ואחרי האירוע בעזרת מחזור של מה שניתן למחזור והטמנה על פי ההנחיות של משרד להגנת הסביבה, את מה שלא ניתן למחזר. גישה סביבתית רווחת שמתייחסת לניהול משאבים ומוצרים נקראת "From cradle to crave". בבסיס גישה זו, נמצאת המחשבה על התחשבות בהשפעות סביבתיות לכל אורך חייו של משאב או מוצר, וצמצום השפעות סביבתיות שליליות שעלולות להיגרם על ידיו.

דרישות ממשאבים והתייחסות אליהם במונחים של מדדי ביצוע עיקריים צריכים להסתמך על:

- ✓ מהות והיקף.
- ✓ משך השפעה סביבתית.
- ✓ ניתוח עלות/תועלת של המשאב במונחים של השפעה סביבתית להצלחת האירוע.
- ✓ תכנון תזרים מזומנים.

ניהול שרשרת האספקה

מסורת של קבלנות וקבלנות משנה שזורה בתעשיית הפקת האירועים. ניהול הפקת אירוע דורש קיום קשרים רבים ומסועפים עם נותני שירותים מגוונים, כיוון שהפקת אירוע משלבת בתוכה הרבה תחומים שונים, החל מספקי מתקנים לאירוע, דרך ספקי הסעדה, צלמים, נותני שירותי הגברה, שיווק ופרסום האירוע, שירותי ניקיון ותחזוקה, ועוד רבים אחרים. אחריות של מערכת ניהול סביבתי של הפקת האירוע לא נגמרת בסף היציאה מבין כתלי ארגונה, מה שהופך ניהול אירוע רגיל אפילו כזה עם דגשים סביבתיים, לאירוע בר קיימא, זו התייחסות של הארגון לאחריות סביבתית של שרשרת האספקה של האירוע. כדי לוודא ששרשרת האספקה שותפה לערכים סביבתיים שמוצאים ביטוי במדיניות סביבתית של הארגון, יש מקום להכניס דרישות, המבטאות סוגיות סביבתיות מהותיות אשר נבחרו להיכלל במדדי ביצוע עיקריים, לחוזים ומכרזים באמצעותם יתקשר הארגון עם שרשרת האספקה.

הארגון יקבע רלוונטיות של מדדי ביצוע עיקריים שונים לגורמים שונים בתוך שרשרת האספקה, ויספק להם כלים שבאמצעותם אותם גורמים יוכלו לעמוד ברף ביצוע הנבחר ע"י הארגון.



מומלץ להקפיד על סעיפים הבאים, כדי להבטיח שותפות בתפיסה של אחריות סביבתית בין הארגון לבין גורמים שונים בשרשרת האספקה:

✓ דרישות מהספקים להתנהלות שתומכת בפתרונות סביבתיים הדומים לאלה המוצעים ע"י הארגון.

✓ דרישות מקבלני משנה להתנהלות שתומכת בפתרונות סביבתיים הדומים לאלה המוצעים ע"י הארגון.

✓ מסגרת זמנים ואבני דרך לביצוע השגה של יעדים סביבתיים.

✓ היקף ומידת הירידה לפרטים בתנאי החוזה, ותוכנית של הספק להשיג את היעדים הללו.

מומלץ להעריך הצעת מרכז לאספקת שירותים לפי היכולת של המגיש להשיג יעדים סביבתיים ואיכות הביצוע מול עלויות הביצוע. חשוב לפרט באופן מדויק את מדדי הביצוע לפיהם ימדד הספק, כדי לאפשר הפעלת סנקציות עתידיות במידה והוא לא יעמוד בהצהרותיו.

תקשור הביצוע

לא די בהתנהגות אחראית מבחינה סביבתית בלבד, אלא יש מקום לתקשר את הביצועים הסביבתיים של הארגון כלפי חוץ, לכן חשוב להכין תוכנית ומערך תקשורת מסודר ומגובש מראש, אשר יחצין ויקדם את מערך ניהול סביבתי בכל ההיבטים לפני, ובעיקר במהלך ואחרי האירוע עצמו. כיוון תקשורת זה צריך להיות קונסיסטנטי ואחיד.

הארגון, יחד עם בעלי העניין, צריכים להחליט על אמצעי תקשורת הכי מועילים ומקדמים את מטרת מערך הניהול, תוך שימת דגש לאינטרסים פרטניים של כל בעל עניין וליכולת שליטה של הארגון על ניהול של אינטרסים אלה.

כיוון תקשורת של ביצועים סביבתיים של הארגון במהלך האירוע יכול להיות משולב יחד עם פרמטרים תקשורתיים אחרים, ואף ליצור אפקטים שיווקיים סינרגטיים לטובת הארגון.

תקשור האירוע צריך לכלול, באם ניתן, ובהיקף מתאים את המאפיינים הבאים:

✓ שאיפות וחזון האירוע.

✓ מערך ניהול סביבתי קיים ומיושם בארגון.

✓ סוגיות סביבתיות נבחרות, מטרת ויעדים להשגה, מדדי ביצוע עיקריים המנטרים ע"י מערך ניהול סביבתי.

✓ הנחיות, ודרכים להשגה של יעדים סביבתיים.

✓ התייחסות מבנית של הארגון לסוגיות סביבתיות, כפי שהן משתקפות במדיניות סביבתית ומבנה ארגוני (בעלי תפקידים רלוונטיים ותחומי אחריות).

✓ התקדמות יישום המדיניות במהלך האירוע (ניטור בזמן אמת).



חשוב לציין, שמערך תקשורת ושיווקי של הארגון מהווה פנים ארגוניות אל מול צרכנים של אירועים וציבור הרחב באופן כללי. שימוש ציני במערך זה, עלול להקנות לארגון מעטה של "שטיפה ירוקה" (Green wash) ולא התייחסות אמיתית לסוגיות סביבתיות. יש לזכור שאנחנו חיים בעידן בו מידע זמין לא רק לארגונים עסקיים, אלא גם לארגונים אזרחיים וציבור הרחב. תמו הימים בהם ארגון היה יכול להסתפק בכיסוי של הצהרות לאחריות סביבתית, כיום הכרחי לתקף את הביטויים המילוליים, במעשים בפועל, אותם חשוב לכסות ולהציג ב"חלון הראווה" הארגוני.

תיעוד

תיעוד מערכות ניהול יחד עם סוגיות שעולות מהיישום שלה חיוניות ליצירת שקיפות ואמינות של הארגון, בנוסף ליכולת הערכה של צד שלישי את ביצועי הארגון.

כדי ליצור יכולת למידה להמשך, מומלץ ליצור מערכות ניהול מידע שיפתחו דרכים יעילות לאיסוף, צבירה ויכולת שליפה של מידע דרוש. בנוסף למידע תוך ארגוני, מערכת תיעוד ארגונית צריכה להתייחס גם למידע שמצוי בתוך שרשרת האספקה של הארגון. מערכת תיעוד צריכה לכלול לכל הפחות את הדברים הבאים:

- ✓ הצהרה לגבי מדיניות סביבתית.
- ✓ תיעוד של מחזיקי עניין רלוונטיים, ומעקב אחר עירובם בתהליכים שונים במהלך חייו של הפקת האירוע.
- ✓ תיאור של סוגיות מפתח שנלקחו בחשבון ע"י מערכת ניהול אירוע בר קיימא, יעדים נבחרים, מדדי ביצוע עיקריים ומטרות סביבתיות להשגה.
- ✓ מידע שנקלט במהלך פעולות ניטור והערכה, כולל אירועים של אי ציות תפעולי.

במידת האפשר ובמקום שזה ניתן ליישום, תיעוד שנאסף בארגון צריך לכלול בנוסף לכל האמור גם:

- ✓ רשימה של חקיקה והחלטות מדיניות בנוגע לקיימות.
- ✓ המצאות בעלי משות סביבתיות ותיאור אחריות שנלוות אליהם. (בתוך הארגון וגם בקרב גורמים בשרשרת האספקה).
- ✓ שרשרת אספקה, מדיניות הרכש, מאפייני המכרזים ותנאי חוזה.
- ✓ רישום של כיסוי תקשורת.
- ✓ דוחות בקרה.

יש לציין שתיעוד צריך להיות בהתאם לגודל, תפקיד ויכולת השפעה סביבתית של כל גורם במהלך הפקת האירוע.



שלב ג' – בדיקה

בדיקת תפקוד של כל דרגי הארגון וביצועיהם סוגרת מעגל במערך ניהול סביבתי של איחועים, באופן שמאפשרת השוואה בין ממצאי היישום של מדדי ביצוע עיקריים שנבחרו בשלב התכנון, אל מול היעדים שארגון הציב לפניו טרם האירוע. באם נקט הארגון ברוב הפעולות שתוארו לעיל, נוצרה בידו יכולת ממשית להעריך את ביצועיו בכל ההיבטים הסביבתיים, לבקר על יישום המדיניות ולהפיק לקחים, וליצור מאגר ידע ארגוני ובנק פעולות מוצלחות (Best practice) אשר ייקנו לארגון ניסיון ביצועי, יכולת משופרת לקבוע מטרות ויעדים להשגה באירועים הבאים ויתרון תחרותי אל מול מתחרים בסקטור.

הערכת ביצועים

מערך הערכת ביצועים של הארגון צריך להיות מורכב משלושה רבדים:

1. ניטור ומדידה – מערך זה שונה מפיתוח יכולת תיעוד ארגונית. מערך תיעוד מתייחס ליכולת רישום והטבעה של דברים קיימים לתוך זיכרון ארגוני, לעומתו מערך ניטור ומדידה כולל בתוכו פעולות פרו-אקטיביות של חתירה לכיוון איסוף מידע, ויצירת נגישות למידע חדש. כדי ליצור מערך יעיל של ניטור ומדידה, על הארגון למסד, ליישם, לתחזק ולשפר באופן רציף תהליכים שמודדים ביצועים סביבתיים עיקריים המקדמים השגה של יעדים סביבתיים נבחרים.

2. הערכת היענות ועמידה ביעדים סביבתיים נבחרים – חשוב להעריך ולתעד השלכות של השגת יעדים סביבתיים נבחרים, כדי לשחזר תהליכים ופעולות שהביאו לכך. מאידך חשוב למסד ולשפר באופן רציף הליכים של התמודדות ותגובה למצבים של אי הענות לעמידה ביעדים סביבתיים, כדי למנוע חזרתם.

מערך הערכת הענות ועמידה ביעדים סביבתיים צריך לכלול הליכים, כמו:

- ✓ חיזוי אי היענות והמלצה לפעולות מניעה.
- ✓ תיקון התרחשות של אי הענות בפועל.
- ✓ חקירה של סיבות לאי הענות ונקיטת אמצעים למניעת התרחשות מקרים דומים בעתיד.
- ✓ רישום של הליכי מניעה ותיקון, והכנסתם לצורת עבודה רציפה לצורך הקטנת סיכונים להופעת מקרים של אי הענות.

3. ביקורת בזמן אמת למערכת ניהול סביבתית של אירועים – מומלץ לקיים הליכי ביקורת במהלך האירוע להערכת ניהול סביבתי כדי להבטיח, (א) יישום מדדים עיקריים ועמידה בדרישות של מערכת הניהול; ו(ב) השגת השלכות רצויות וחתירה לכיוון יעדים סביבתיים נבחרים ע"י יישום של מערכת ניהול.

כדי לקיים ביקורת תקינה יש צורך למסד הליכים שכוללים:



- ✓ תדירות, היקף, מתודולוגיה ואופן ביקורת פנימית.
- ✓ בעלי תפקידים, סמכויות ואחריות של המבקרים.
- ✓ המלצות הביקורת להנהלה בכירה והשלכות תקשורתיות.

ביקורת והפקת לקחים

תוצרים של הערכת ביצועים צריכים לקבל ביטוי בדוחות ביקורת תקופתיים שמוגשים להנהלת החברה. הגשת הביקורת צריכה להתאים לתדירות האירועים שהארגון מעורב בהפקתם. מטרת דוחות הנ"ל, לשפר את יכולות הלמידה ולמנוע מצב של חזרה על טעויות לא הכרחיות בשלבים השונים של הפקת האירוע. ביקורת ניהולית צריכה לכלול נושאים הבאים (ניתן להוסיף על נושאים אלה סוגיות נוספות, לפי בחירת ההנהלה):

- ✓ רמת סיפוק צרכים של מחזיקי עניין השונים, כפי שהוגדרו במהלך שיתוף הפעולה.
- ✓ מילוי תנאי חוזים מצד הארגון והספקים.
- ✓ השגה של מטרות ויעדים סביבתיים.
- ✓ יעילות במהלך השגה של יעדים סביבתיים.
- ✓ מידת הפניית תשומת לב למצבים של אי הלימה עם מדיניות סביבתית בדרגים השונים.
- ✓ מידת יישום של המלצות ממצאי ביקורת קודמות.
- ✓ מצב התקדמות של הארגון על רצף מיצוי החזון הסביבתי.

צבירת ידע

מהלך שמשלים את המעגל של ניהול סביבתי של הפקת אירועים, כולל בתוכו הזנה של ידע חדש, אשר נלמד במהלך מחזור חייו של אירוע, לתוך הארגון. יחד עם הזדמנויות שמלוות פעילות סביבתית בארגונים עסקיים, ואף מה שקודם להם, הינה תרומה לסביבה והגברת פעילות של הארגון באופן בר קיימא. לכן, ידע שנצבר בתוך הארגון במהלך תהליכי ההפקה, הביקורת והלמידה, צריך להיות מיושם, במידת האפשר, בסקטור כולו ולא רק ע"י ארגון בודד.

תחום סביבתי הינו תחום כוללני ולא אקסקלוסיבי, לכן שיתוף ניסיון וידע סביבתיים בין הארגונים השונים, לא רק יקדם קיימות ויצמצם השפעות סביבתיות של תעשיית הפקת האירועים בישראל כולה, אלא יצור שותפויות עסקיות והתארגנויות חברתיות מועילות.



סיכום

מסמך זה שואף השראה מהתקן הבריטי, BS:8901, ונועד להעלות מודעות בנושא השפעות סביבתיות של תעשיית הפקת האירועים בישראל. תוכנו פונה הן למזמיני האירוע והן למפיקים כאחד.

למרות שאירועים שמופקים בישראל הינם בעלי מאפיינים מגוונים ביותר מבחינת: מטרה, אופי, היקף, משך, קהל משתתפים, וכדומה, המשותף לכולם היא טביעת הרגל האקולוגית שהם מטביעים על הסביבה, השפעה שאי אפשר להמשיך להתעלם ממנה.

לאורך מסמך זה ניסינו להציג תמונה פרטנית עד כמה שניתן של תהליך הפקת האירוע על שלביו השונים, ולזהות אבני דרך בהן ניתן למקם ולמלא בתוכן מערך ניהול סביבתי של הארגון אשר ימתן השפעות סביבתיות שליליות שנוצרות כתוצאה מהפקת האירוע ותפעולו. חשוב לציין, שמערך ניהול זה לא בא להפריע למהלך מקובל של הפקת האירוע, אלא מטרתו לשפר ביצועים סביבתיים של ההפקה, ולצמצם השפעות סביבתיות שנוצרות עקב האירוע.

נמנענו עד כמה שניתן מלהכניס רשימות תוכן סופיות של "מה לעשות" מלבד אלה המופיעות בנספחים, כדי להשאיר זאת למקבלי ההחלטות בחברה, כיוון ששיתוף מחזיקי עניין בשלב התכנוני יעלה את כל התכנים הסביבתיים הדרושים וכיוון שחברות שונות נמצאות במקומות שונים על רצף של התנהלות סביבתית והפנמת השפעות סביבתיות.

אנחנו מברכים ומודים מראש לכל המחלטים ליישם עקרונות אלה בשלמותם או בחלקם, ומזמינים לפנות אלינו לצורך העמקת יישום של קבלת אחריות סביבתית של עסקים בישראל.



נספח 1: סוגיות סביבתיות עיקריות

להלן טבלה המפרטת סוגיות סביבתיות מהותיות עיקריות אליהן ניתן להתייחס במסגרת מדיניות סביבתית של הארגון.

סוגיות סביבתיות מהותיות עיקריות		
סוגיה סביבתית מהותית	שאלת הרלוונטיות	יעדים אפשריים להשגה
שינוי אקלים	<ul style="list-style-type: none"> האם פעילות תצריך שימוש מוגבר באנרגיה? האם פעילות תשפיע על דפוסי התחבורה? 	<ul style="list-style-type: none"> עידוד להפחתה לשימוש במקורות אנרגיה מקובלים ועידוד שימוש באנרגיה אלטרנטיבית. מציאת אתר לאירוע נגיש לתחבורה ציבורית או מתן הסעות מאורגנות.
איכות אוויר ומניעת פליטת המזהמים	<ul style="list-style-type: none"> האם טכנולוגיות שמספקות אנרגיה לאירוע או כלי תחבורה לאירוע ייצרו זיהום אוויר? 	<ul style="list-style-type: none"> הפחתה בפליטות לאוויר ע"י קידום טכנולוגיות "נקיות"
שימוש במים	<ul style="list-style-type: none"> האם הפקת האירוע דורשת מים? 	<ul style="list-style-type: none"> צמצום צריכת המים, וקידום יעילות בשימוש ומחזור מים.
שימוש בקרקע	<ul style="list-style-type: none"> האם הפקת האירוע תיעשה על קרקע מפותחת או יהיה צורך בפיתוח קרקע נוסף? 	<ul style="list-style-type: none"> העדפה אתרים קיימים לניהול אירועים
מגוון מינים ביולוגי	<ul style="list-style-type: none"> האם האירוע ישפיע על משאבי מגוון ביולוגי מקומי? 	<ul style="list-style-type: none"> הגנה על בתי גידול מוגנים. ישום גישות המקדמות מודעות למגוון ביולוגי
זיהום ומקורות מים	<ul style="list-style-type: none"> האם פעילות של האירוע תשפיע על איכות מקורות מים? האם פעילות ההפקה והאירוע עצמו יעלו את הסיכון לזיהום קרקע באתר האירוע? 	<ul style="list-style-type: none"> הגנה על מקורות מים ומניעת זיהום. מזעור הסיכון לזיהום קרקע באתר האירוע.
פסולת ומחזור	<ul style="list-style-type: none"> האם תיווצר פסולת בעקבות הפקת האירוע? 	<ul style="list-style-type: none"> מזעור כמויות פסולת מיוצרת. עידוד הפחתה של שימוש, שימוש חוזר ומחזור (reduce – reuse – recycle)
רכש	<ul style="list-style-type: none"> האם תיווצר פסולת הניתנת למחזור כתוצאה מפעילות הרכש? האם יעלו סוגיות סביבתיות ואתיות מצד שרשרת האספקה? האם מוצרים ושירותים שיפוקו במהלך הפקת האירוע ייוצרו באופן מקומי? 	<ul style="list-style-type: none"> העדפת רכש העשוי מחומרים שניתנים למחזור, חומרים ממוחזרים או כאלה שמתכלים בטבע. העדפת תוצרת ומתן שירותים מקומיים. קידום התייחסות סביבתית בקרב שרשרת האספקה.
שימור אתרים תרבותיים	<ul style="list-style-type: none"> האם פעילות הפקת האירוע תשפיע על אתרים ארכיאולוגיים ואתרי מורשת מוכרים? 	<ul style="list-style-type: none"> הגנה על אתרי תרבות ומורשת.



נספח 2: מדדי ביצוע עיקריים לפי סוגיות סביבתיות עיקריות

להלן טבלה המסכמת מדדי ביצוע עיקריים בתחום הסביבה, כפי שהם נוסחו ע"י ארגון Global Reporting Initiative¹⁰, ארגון בינלאומי שמרכז תחתיו מסגרת לדיווח על אחריות חברתית וסביבתית של ארגונים עסקיים. מדדים אלה מתייחסים באופן ממוקד לפרמטרים שונים בסוגיות סביבתיות שמקובל להתייחס עליהן בעולם.

מדדי ביצוע עיקריים לפי סוגיות סביבתיות מהותיות, לפי הנחיות GRI	
סוגיות סביבתיות מהותיות	מדדי ביצוע עיקריים
שימוש במשאבים חומריים	<ul style="list-style-type: none"> • סך החומרים בשימוש לפי נפח או משקל. • שיעור החומרים שבשימוש המהווים תשומות ממוחזרות
שינוי אקלים וצריכת האנרגיה	<ul style="list-style-type: none"> • צריכת אנרגיה ישירה ממקור אנרגיה ראשוני. • צריכת אנרגיה עקיפה ממקור אנרגיה ראשוני • חיסכון באנרגיה בזכות שימור והתייעלות • יוזמות לאספקת מוצרים ושירותים חסכוניים באנרגיה, או כאלה המבוססים על אנרגיה מתחדשת, וחסכון שמושג ע"י כך. • יוזמות להפחתת צריכת אנרגיה עקיפה והפחתה שהושגה בפועל
מים	<ul style="list-style-type: none"> • סך צריכת מים לפי מקור. • מקורות מים אשר מושפעים משמעותית מצריכת המים. • שיעור וסך נפח המים שמוחזרו ונעשה בהם שימוש חוזר.
מגוון מינים ביולוגי	<ul style="list-style-type: none"> • מיקום וגודל הקרקעות בבעלות, בהשכרה, בניהול או בסמיכות לאזורים מוגנים וכאלה בעלי מגוון ביולוגי גבוה מחוץ לשטחי טבע מוגן. • תיאור של השפעות משמעותיות כתוצאה מפעילות, מוצרים ושירותים על מגוון ביולוגי בתוך שטחים מוגנים ואזורים בעלי מגוון ביולוגי גבוה מחוץ לשטחי טבע מוגנים. • סביבות מחיה מוגנות או משוחזרות. • אסטרטגיות, פעילות נוכחית ותוכניות לעתיד לניהול השפעות על מגוון ביולוגי. • מספר מינים הנכללים ב"רשימה אדומה" של "International Union of Conservation of Nature and Natural Resources" ואלה הנכללים ברשימת שימור לאומית עם שטחי מחיה המושפעים מפעילות הארגון, לפי רמות הסיכון להכחדה.

¹⁰ "Sustainable reporting guidelines", version 3.0.

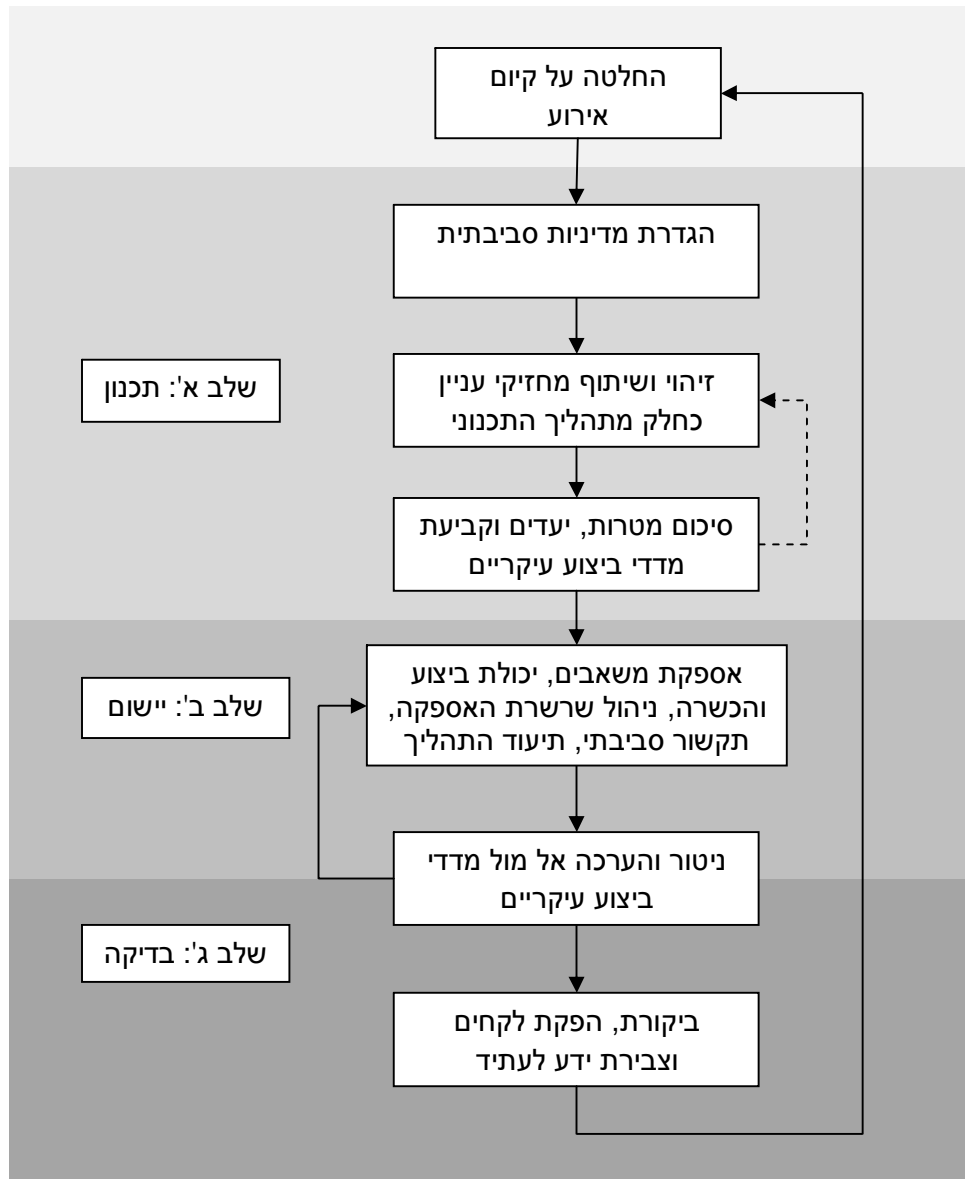


מדדי ביצוע עיקריים לפי סוגיות סביבתיות מהותיות, לפי הנחיות הGR (המשך)	
סוגיות סביבתיות מהותיות	מדדי ביצוע עיקריים
פליטות, שפכים ופסולת	<ul style="list-style-type: none"> • סך פליטות גזי החממה הישירות והעקיפות, לפי משקל. • פליטות עקיפות רלוונטיות אחרות של גזי חממה, לפי משקל. • יוזמות להפחתת פליטות גזי החממה, וההפחתות שהושגו. • פליטות של חומרים • פליטות של NO ו-SO ושל מזהמי אוויר משמעותיים אחרים, לפי סוגן ומשקלן. הפוגעים בשכבת האוזון, לפי משקל. • סך שפכים לפי איכותם ויעדם. • סך משקל הפסולת לפי סוגה ושיטת פינויה. • המספר והנפח הכוללים של שפכים משמעותיים. • משקל הפסולת המשונעת, המיובאת, המיוצאת או המועברת הנחשבת מסוכנת לפי האמור בנספחים 1,2,3,8 של אמנת באזל ושיעור האשפה המשונעת המושלכת מחוץ לגבולות המדינה. • הזהות, הגודל, סטטוס השימור וערך המגוון הביולוגי של מקורות מים ושטחי מים דומים המושפעים משמעותית מהזרמת השפכים של הארגון והזרמתם לים.
מוצרים ושירותים	<ul style="list-style-type: none"> • יוזמות להקלה בהשפעה הסביבתית של מוצרים ושירותים, היקף מיתון ההשפעה. • שיעור המוצרים שנמכרו והאריזות שלהם הוחזרו למחזור לפי קטגוריה.
עמידה בדרישות חוקי הגנת הסביבה	<ul style="list-style-type: none"> • השווי הכספי של קנסות משמעותיים, וסך כל הסנקציות הלא כספיות בגין אי עמידה בחוקים ותקנות של הגנת סביבה.
תובלה	<ul style="list-style-type: none"> • השפעות סביבתיות משמעותיות של שינוע מוצרים וחומרים אחרים המשמשים לצורך תפעול הארגון, כמו גם הובלת עובדים
כללי	<ul style="list-style-type: none"> • סך כל ההוצאות וההשקעות בהגנה על הסביבה לפי סוגן.
פליטות, שפכים ופסולת	<ul style="list-style-type: none"> • סך פליטות גזי החממה הישירות והעקיפות, לפי משקל. • פליטות עקיפות רלוונטיות אחרות של גזי חממה, לפי משקל. • יוזמות להפחתת פליטות גזי החממה, וההפחתות שהושגו. • פליטות של חומרים • פליטות של NO ו-SO ושל מזהמי אוויר משמעותיים אחרים, לפי סוגן ומשקלן. הפוגעים בשכבת האוזון, לפי משקל. • סך שפכים לפי איכותם ויעדם. • סך משקל הפסולת לפי סוגה ושיטת פינויה. • המספר והנפח הכוללים של שפכים משמעותיים. • משקל הפסולת המשונעת, המיובאת, המיוצאת או המועברת הנחשבת מסוכנת לפי האמור בנספחים 1,2,3,8 של אמנת באזל ושיעור האשפה המשונעת המושלכת מחוץ לגבולות המדינה. • הזהות, הגודל, סטטוס השימור וערך המגוון הביולוגי של מקורות מים ושטחי מים דומים המושפעים משמעותית מהזרמת השפכים של הארגון והזרמתם לים.



נספח 3: תרשים זרימה להפקת אירוע בר קיימא

תרשים זה מסכם את הפרקים שהופיעו במסמך זה, ומציג באופן גרפי התנהלות בת קיימא של הפקת אירועים.



מקור: British Standard Institution . תקו BS:8901



מקורות

1. British Standard Institution, 2007. BS: 8901 "Specification for a sustainable event management system with guidance for use".
2. British Standard Institution. BS: 8900, "Guidance for managing sustainable development".
3. Brunthland committee, 1987. Our Common Future.
<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> .
4. Carroll, Archie B., 1999. Corporate Social Responsibility. Business & Society, Vol. 38, No. 3.
5. Costanza, Robert. 2000. The Dynamics of the Ecological Footprint Concept. Ecological Economics, Vol. 32.
6. Friedman, Milton, 1970. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. Corporate Ethics and Corporate Governance. Zimmerli W.C., Richter K. & Holzinger M. ed., Springer. 2007.
7. Global reporting initiatives, 2006. Sustainable reporting guidelines, version 3.0.
8. ISO 9001, Quality management system – Requirements.
9. ISO 14001, Environmental management systems – Requirements with guidance for use.
10. The SIGMA Project , Stakeholder Engagement Tool.
11. Intergovernmental Panel on Climate Change, <http://www.ipcc.ch>.
12. דיילי א. הרמן, 2005 . כלכלה בעולם מלא. (ישראל) - Scientific American . גיליון: דצמבר 2005 – ינואר 2006.