

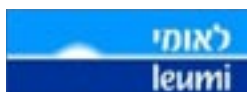
# ניהול אחריות תאגידית בישראל

---

מאת: שוקי שטאובר

## תוכן עניינים

מבוא	3
<b>א. אחריות תאגידית – מה, למה ולאן?</b>	5
1. מהי אחריות תאגידית?	5
תחומי הפעילות המרכזיים של האחריות התאגידית	9
אסטרטגיה של אחריות תאגידית – ממגננה ליצירת ערך	11
2. דילמות, טיעוני נגד ובעיות	13
3. כיווני ההתפתחות של האחריות התאגידית	17
<b>ב. האחריות התאגידית בישראל</b>	23
1. קביעת המדיניות ותחומי הפעילות	23
2. הגורם המבצע – הממונה על האחריות התאגידית	32
התפתחות התפקיד ומאפייניו	32
מיקומה של יחידת האחריות התאגידית בארגון	35
דוגמאות מחברות בישראל	36
3. ניהול שוטף של אחריות תאגידית	41
<b>ג. הפעילות הציבורית של האחריות התאגידית</b>	47
1. הדיווח על האחריות התאגידית	48
2. דירוג ומדידה	52
סיכום	55
מקורות	57
על המחבר	58



### הסקירה הופקה בחסות בנק לאומי

© כל הזכויות שמורות למחבר. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא,  
בחומר הכלול בסקירה זו אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מהמחבר.

[www.shukistauber.co.il](http://www.shukistauber.co.il)

## מבוא

התנופה הרבה שבה חדר המושג "אחריות תאגידית" לשיח העסקי בישראל בשנתיים האחרונות גרמה לארגונים רבים לגלות בו עניין הולך וגובר. שורה של חברות עסקיות בולטות החלו לפעול במרץ בתחום זה, ואף ניתן כבר להצביע על עשייה ראויה לציון.

עם זאת, למנהלים המבקשים לערוך היכרות ראשונית משמעותית עם התחום, נכונה משימה לא קלה. אמנם יש מידע רב וזמין בתחום, אך הוא מצוי במגוון מקורות ויש צורך לאתרו ולעבדו. מקור חשוב שממנו אפשר לשאוב מידע רב הם העוסקים בתחום. ניסיונם הנצבר יכול לשמש כלי עזר רב-ערך לבאים אחריהם. מידע זה במקרים רבים אינו מתועד אלא בראשם וברישומיהם של העושים במלאכה.

סקירה זו, היוצאת לאור לרגל כנס **מעלה** השנתי, המציין גם עשר שנים להקמתו של הארגון, מהווה ריכוז של ידע המתאר את התפתחותה של האחריות התאגידית בארץ ובעולם, ואת דפוסי הניהול שלה. תכניה מהווים גם את התשתית לספר שיצא לאור בשנה הבאה ויציא את הפעילות הרחבה של האחריות התאגידית בארגונים בישראל בתחומים כמו איכות הסביבה, סביבת עבודה מתקדמת, שקיפות והתנהגות אתית, מעורבות בקהילה ועוד.

ברצוני להודות לכל מי שסייעו לי בהוצאתה של סקירה זו לאור (השמות מוצגים לפי סדר האלף-בית):

לאנשי **מעלה**, טלי אהרוני, מומו מהדב ושירלי קנטור שני, שבישיבה משותפת שלנו נהגה הרעיון להוציא את הסקירה לאור, לתמי לפלר על הערותיה המועילות, ועוד לשירלי קנטור שני על כתיבת מאמר רקע שהיווה את התשתית לפרק תפקיד הממונה על האחריות התאגידית; ליועצים ליעד אורתר **מארקדה** ואיליין כהן **מפוטנציאל1**, על כתיבת מאמר רקע שהיווה את התשתית לפרק הדיווח והמדידה; לממונים על אחריות תאגידית בחברות הנסקרות: מייק אבנר מקבוצת **שטראוס**, ברי בר אילן **מבנק הפועלים**, יוסי לוי וד"ר אביגדור זוננשיין **מרפאל**, אורית קוט **מבנק לאומי**, ורד רז **מקבוצת פישמן**, יוסי שובל ורויטל ביתן **מאינטל ישראל** וסיביל גולדפינר, מנכ"לית **comme-il-faut**. לאייל צופן **מבנק לאומי**, שהציג בפניי את דו"ח האחריות החברתית של הבנק ועודד את מתן חסותו של הבנק להוצאתה של סקירה זו לאור, לרווחתם של כל המבקשים להעמיק את ידיעותיהם ולהתוות את כיווני עשייתם בתחום.

אני מקווה שסקירה זו והספר שיבוא בעקבותיה יהיו לעזר לכל מי שמגלים עניין בתחום חשוב זה שמטרתו, בסופה של דרך, היא לשפר את איכות חייהם של אזרחי העולם.

**שוקי שטאובר**  
אוקטובר 2008

## **א. אחריות תאגידית - מה, למה ולאן?**

### **1. מהי אחריות תאגידית?**

אחריות תאגידית היא שם כולל לשורה של כללי התנהגות של תאגיד המבקש להיחשב כארגון המתנהל כ"אזרח" הגון, המתייחס כראוי למחזיקי העניין<sup>1</sup> הסובבים אותו. התנהלותם של ארגונים, בעיקר חברות עסקיות, לפי כללים של אחריות תאגידית, אינה דבר פשוט כלל ועיקר, משום שבאופן טבעי היא נוגדת את התנהלותו הטבעית של הארגון כמי שרוצה להגשים את מטרותיו. הגשמת המטרות הארגוניות באה, לעתים מזומנות, על חשבון קידום מטרותיהם של אחרים – העובדים, הסיבה והציבור בכללו.

סתירה טבעית זו מודגשת במיוחד בחברות עסקיות המבקשות למקסם את רווחיהן, וממילא הדבר עשוי לבוא על חשבון רווחתם של אחרים: העובדים, אשר ככל ששכרם ותנאי עבודתם יהיו טובים יותר, כך עשויה

---

1 מחזיקי עניין הם כל האנשים, הארגונים, הקבוצות והגופים שמשפיעים על פעילותו של ארגון או מושפעים ממנה, למשל לקוחות, ספקים, נותני חסות, קהילה מקומית ועוד. לפי עקרונות האחריות החברתית, לכל ארגון ולכל מסגרת יש מגוון רחב של מחזיקי עניין, שיש לתקשר אתם ולשתפם בהחלטות הנוגעות גם להם.

להישחק רווחיות הארגון; הלקוחות, אשר יצירת תנאים של מונופול יזכו אותם במוצר יקר יותר ואיכותי פחות; והמתחרים, אשר רגליהם יידחקו שלא בצדק, משום שהתאגיד השכיל לשחד איש ממשל בעל השפעה; והסביבה האקולוגית, שתסבול מהזרמת שפכים לנחל הסמוך למפעל התעשייתי, משום שכך זול יותר להיפטר מהם. ולא חסר דוגמאות נוספות.

אין די בתרומה לקהילה:

מאז ומתמיד נמתחה ביקורת על ארגונים הנוהגים שלא כשורה עם הסובבים אותם. לעתים, כדי להסוותה, נהגו לבצע פעולות חיוביות, חד-פעמיות או מתמשכות. רבות מפעולות אלו היו עשייה פילנתרופית שאינה קשורה בהכרח לתחומי פעילותה של החברה, כמו העלאת של תרומות כספיות לטובת אוכלוסיות חלשות בחברה. כמו כן, חברות רבות פעלו במשך שנים רבות למען הקהילה גם ללא הזרז של הביקורת הציבורית, מעצם תפישתם הפילנתרופית של בעליהן כי הארגון נהנה מרווחים בזכות הקהילה שרוכשת את מוצריו או את שירותיו, ועל כן מן הראוי להשיב לה כגמולה. בחלק מהארגונים סברו, מן הסתם, כי יש בכך גם מעין "פעולה מונעת" שנועדה להשקיט מראש ביקורת על ארגונים נצלניים שכל מטרתם היא עשיית רווח, גם על חשבון רווחתם של אחרים.

בשנים האחרונות חל שינוי בגישה זו. שורה של התרחשויות הביאה ארגונים עסקיים רבים להכרה כי אין די בתרומה לקהילה, רחבה ונאה ככל שתהיה. במילים אחרות, ארגון אינו יכול לתרום כספים רבים למוזיאונים או לילדים במצוקה, ובה בעת לדחוק בברוטליות את רגלי מתחריו, להסכים עם ניצול עובדיו של קבלן המשנה שלו, לזהם את הסביבה, ובסופו של דבר לרחוץ בניקיון כפיו רק משום שתרם ברוחב לב לנזקקים. הדרישה מארגונים להתנהגות כוללת ראויה, כזו שאינה רואה רק את שורת הרווח הפיננסי אלא גם את התועלות החברתיות והסביבתיות של פעילותם, עלתה באופן דרמטי. גישה זו מכונה בעגה המקצועית: Triple Bottom Line – כלומר, לא "שורה תחתונה" אחת (רווחיות), אלא שלוש (גם תועלת חברתית וסביבתית).

מה גרם לשינוי בגישה?

מספר מגמות כלל-עולמיות שהתפתחו ואופיינו תוך זמן קצר יחסית, חברו להן יחד ויצרו את התביעה ההולכת וגוברת ל"אזרחות" ראויה של ארגונים:

1. גילויין של פרשיות שחיתות גדולות, כגון אלו של חברות הענק האמריקניות **אנרון וורלדקום**, שגם הביאו למחיקתה של אחת מפירמות רואי החשבון הגדולות בעולם מהמפה, יצר מהומה רבה וחיזק את הדרישה לאכיפה ולוויסות, שמשמעם יתר בחינה וביקורת על חברות עסקיות. ארגונים שונים הבינו שהוגדשה הסאה, וכי עליהם לנהוג כ"ילדים טובים" יותר.

2. הגלובליזציה העצימה עוד יותר את כוחן של חברות רב-לאומיות, עד כדי כך שהשפעתן וכוחן של הגדולות שבהן רבים יותר מאלו של ממשלות רבות. הגודל מחייב, וחברות אלו מבינות שאין להן ברירה אלא לנהוג באחריות ולא רק לקדש את שורת הרווח, אחרת תוך זמן קצר יחסית יחזרו אליהן תוצאותיהם של מעשים לא נאותים כבומרנג, וכאילו לא די בכך, הן אף עשויות להזיק לעולם כולו – לסביבה ולחברות האנושיות שבתוכן הן פועלות.

3. ההתפתחות המואצת של מערכות התקשורת העולמית, ובראשן רשת האינטרנט, יצרה מצב שבו חשופה התנהגותן של חברות לעין כול, ומידע על עשייתן מתפשט במהירות הבזק. כיום קשה הרבה יותר מבעבר להסתיר התנהגות לא נאותה. חברת האופנה **נייקי** למדה זאת על בשרה כאשר פורסם דבר ניצולם של ילדים במפעלים של קבלני משנה שלה בארצות מתפתחות. חברת האינטרנט **יאהו** זכתה בקיתונות של ביקורת כאשר הסכימה לחשוף בפני השלטונות את זהותם של גולשים שכתבו באינטרנט נגד המשטר בסין (חבר קונגרס אמריקני כינה אותה "ענק טכנולוגי וגמד מוסרי").

4. המגזר השלישי, של ארגונים ללא כוונת רווח, מתפתח בקצב מואץ. רבים מארגוני המגזר השלישי רואים בחזית עשייתם את המאבק נגד חברות עסקיות המנצלות לרעה את כוחן לשם עשיית רווחים. ארגוני המגזר השלישי הופכים לגורם שחברות עסקיות, גדולות וחזקות ככל שתהיינה, אינן יכולות להתעלם ממנו.

5. השינויים הדרסטיים באקלימו של כדור הארץ הופכים לנושא מרכזי בשיח הציבורי בשנים האחרונות. דחיפה משמעותית נתן לכך גם אל גור, שכמעט היה לנשיא ארצות-הברית, וספרו/סרטו "אמת מטרידה". כיום, ארגונים רבים מבינים את מידת השפעתם על איכות הסביבה ונערכים לבצע שיפורים משמעותיים בתחום. הם נוהגים כך גם מתוך תפיסת עולם אחראית, וגם מתוך רצון לצמצם ביקורת ציבורית ולהימנע מעונשים אפשריים שיכול הרגולטור להשית עליהם.

6. התהודה שלה זוכה האחריות תאגידית בשנים האחרונות גורמת לכך שמשקיעים רבים, גדולים כקטנים, מגלים עניין הולך וגובר בהתנהגותה של החברה שבה הם משקיעים, ולא רק ברווחיה. החברות מבינות כי "אזרחות טובה" מסייעת לאטרקטיביות של מנייתם. עקב כך החלו להיווצר מדדים של השקעות אתיות. SRI (Socially Responsible Investment) הוא שם כולל למדדי השקעות אתיות. מדדים אלו מאפשרים למשקיעים לשלב שיקולים אתיים בבחירת תיק המניות שלהם. כיום, מעריכים את שוק ההשקעות האתיות בעולם בכ-10% מהיקף שוק ההון כולו. התפתחותן של קרנות השקעה "ירוקות" הפועלות בתחום זה היא אחד הביטויים הבולטים של תופעה זו.

7. אחוז העובדים המתווכחים מתוך כלל המועסקים עולה בקצב מואץ, וכך גם התלות של הארגונים בעובדים כאלו. מחקרים מצביעים על מגמה ברורה שלפיה העובדים מצפים להתנהגות נאותה של הארגונים



א. אחריות תאגידית – מה, למה ולאן?

שבהם הם מועסקים. לפיכך, התנהגות כזו מסייעת בגיוס עובדים מבוקשים ובשימורם של עובדים שהארגון חפץ ביקרם.

8. התהודה שלה זוכה האחריות תאגידית יצרה מערכות אוניברסליות ומקומיות של דיווח ומדידה, המאפשרות לתת ציונים לארגונים ולמקם אותם ביחס לארגונים אחרים. הרצון לקבל גושפנקא ודירוג ראוי גם על ביצועים שאינם פיננסיים, אף הוא גורם המעודד חברות עסקיות להעניק תשומת לב משמעותית לאחריות תאגידית.

9. תדמית – אם רבים וטובים עושים את זה, כבר אי אפשר שלא להצטרף למגמה ועדיין להיראות טוב. לדוגמה, מעורבות בפרויקטים חברתיים, בעיקר בארצות נחשלות, הופכת לדרך פופולרית של חברות למרק את המותג שלהן ולהימנע מהתקפות על היותן רק מכונה צינית להפקת רווחים. כיום, אף מנכ"ל של חברה בין-לאומית גדולה אינו רוצה להיתפש כמי שלא עשה דבר למען אפריקה.

### **תחומי הפעילות המרכזיים של האחריות התאגידית**

כדי שארגונים יוכלו לפעול ברוח האחריות התאגידית, היה צורך להגדיר תחומי עשייה מוחשיים, וכן קריטריונים ברורים לצורך מדידה והשוואה הן פנימית, של הארגון מול עשייתו בעבר, לצורך בחינתה של מידת השיפור שעשה, והן חיצונית, עם ארגונים אחרים, על פי סטנדרטים מקובלים.

מקובל לסווג את מכלול העשייה של האחריות התאגידית במסגרת של שמונה תחומי פעילות מרכזיים, המקיפים את מגוון הקשרים של חברה עם מחזיקי העניין שלה. התחומים הם:

1. אתיקה בעסקים – התנהגות נאותה, כמו מניעת שחיתות.

2. ממשל תאגידי – הכולל שקיפות ראויה ודיווח באמצעות מנגנונים בהנהלה ובדירקטוריון, המאפשרים לעסק להתנהל על פי עקרונות אתיים, כמו ייצוג הולם של דירקטורים חיצוניים; הפרדה בין תפקידי ההנהלה והדירקטוריון; שקיפות בניהול תגמול בכירים; וגם ניהול, דיווח ושקיפות בנושאים חברתיים-סביבתיים.

3. מוצרים, פרסום, שיווק ולקוחות – הגינות מסחרית על כל היבטיה.

4. שותפים ושרשרת האספקה – יחס הוגן לשותפים ולספקים (בפועל, הזרז להתפתחותו של תחום זה היה העבודה עם ספקים בעולם השלישי. ראו להלן).

5. שמירה על זכויות אדם ואזרח במישורי העשייה השונים.

6. מחויבות לאיכות הסביבה ולעקרונות של קיימות (Sustainability) – תפישת עולם רחבה שעיקרה ההכרח לשמור על קיום צרכי האנושות בדור הנוכחי מבלי להקריב את יכולתם של הדורות הבאים לקיים את צורכיהם שלהם), תוך הקטנת השפעות סביבתיות שליליות, כמו שימוש מופחת באנרגיה, מיחזור חומרי גלם, טיפול בשפכים ועוד.

7. יצירה של סביבת עבודה הוגנת, למשל, שמירה על חוקי עבודה ועל כבודו של העובד; ושל סביבת עבודה מתקדמת, הכוללת פיתוח הון אנושי, איזון בין העבודה לבין הפנאי, ועוד.

8. מעורבות בקהילה, ובכללה מדיניות התרומה לקהילה וההתנדבות של העובדים.

מובן שאפשר לסווג את הפעילות גם בדרכים אחרות. למשל, נוח היה לאנשי שוק ההון הבוחנים את ביצועי החברות, לסווג את הפעילות לפי

שלושה תחומים מרכזיים: סביבה, חברה וממשל. כתב שורות אלו, למשל, מעדיף סיווג ניהולי-התנהגותי, הנגזר ממידת המשקל המיוחס לכל אחד מהתחומים בעשייה השוטפת של הארגון. לפי תפישת סיווג זו, שלושת התחומים: מעורבות בקהילה, שמירה על איכות סביבה וסביבת עבודה, הוגנת ומתקדמת, עומדים כל אחד בזכות עצמו, ואילו יתר חמשת התחומים, לעיל, יכולים להיכלל תחת מסגרת-על שאפשר לכנותה "התנהגות עסקית נאותה".

אפשר ללמוד על התפתחותה של האחריות התאגידית מהשם שניתן לה. בתחילת הדרך כונתה עשייה זו **אחריות חברתית**. אבל שם זה עדיין הזכיר את התרומה לקהילה המסורתית ושיקף פחות את תחומי העשייה אחרים (אף שהאחריות לחברה במובנה הרחב כן כוללת את כל התחומים, המילה "חברתי" הדגישה את ההקשר הסוציאלי/קהילתי), ולכן אומץ השם **אחריות חברתית-סביבתית**. בשלב השלישי נקבע המושג **כאחריות תאגידית**. הדגש הושם אפוא על הנושא באחריות ולא על מושאו. בסקירה זו נעשה שימוש רק בשם זה, אך כפי שיוצג בהמשך, ארגונים רבים עדיין עושים שימוש רחב גם בשמות האחרים לתיאור פעילותם.

### **אסטרטגיה של אחריות תאגידית – ממגננה ליצירת ערך**

בתחילת הדרך, כפי שגם משתמע מהדיון עד כה, ניכר היה שהתנהגות תאגידית נאותה נבעה בעיקר מתוך רצון לקדם פני רעה, לשם צמצום ביקורת, זהירות מענישה של הרגולטור, או חשש מתביעות בשל מעשים לא ראויים. האחריות התאגידית נתפשה במקרים רבים כחלק מניהול הסיכונים של הארגון, בבחינת "טיפול מונע". היה זה, כאמור, שלב מתקדם יותר של הפעילות למען הקהילה, שנתפשה כרצון לעשות טוב ולהיראות טוב. אירועים מביכים מבחינתן של חברות, כמו הפיצוץ הקטלני בבופאל, אי-הרצון לפתח תרופה נגד איידס לטובת נפגעים בארצות מתפתחות, ניצול ילדים על ידי קבלני משנה של יצרניות ענקיות של ביגוד, מכירת מזון מהיר

הגורם להשמנה, או חשיפת זהותם של גולשים בסין, גרמו לפגיעה קשה במוניטין של חברות גלובליות. הן נערכו לשיקומו. החברות החלו להידבר עם ממשלות ועם ארגוני מגזר שלישי ויצרו קודים של התנהגות נאותה ושל שקיפות. הן אפילו חברו למתחריהן כדי לקבוע קודים מוסכמים של התנהגות, להקטין סיכונים של ביקורת ותביעה, וגם לשפר את תדמיתן.

כיום מתחילים להיראות ניצניו של השלב הבא, של ראיית האחריות התאגידית כפעילות היוצרת סינרגיה עם הפעילות העסקית של הארגון, כפעילות שיכולה להניב תועלות והזדמנויות עסקיות. גישה זו חביבה במיוחד על הנהלות של ארגונים, משום שבבסיסה עומדת ההבנה החשובה כי אחריות תאגידית אינה רק מקור של הוצאה (ופעילות ראויה של אחריות תאגידית עולה לא מעט כסף), אלא גם יכולה להיות מקור של הכנסה, בניהול מתאים ותוך גילויים של יצירתיות, בבחינת "מעז יצא מתוק". בעגה המקצועית שהתפתחה סביב האחריות תאגידית מכונה גישה זו "לעשות טוב (Well) על ידי עשיית טוב (Good)" – עשיית טוב לארגון על ידי עשיית טוב לסביבתו.

דוגמה בולטת לכך משמשת יצרנית המכוניות הגדולה **טויוטה**, שפיתחה את הרכב ההיברידי שלה, פריוס, גם מתוך רצון לפעול למען הסביבה (חיסכון בדלק) – ומן הסתם, גם כדי להיראות כמי שפועלת בכיוון זה – אך גם כדי ליצור מוצר חדש, השייך לתחום עיסוקה העיקרי – מוצר מבודל שגם יש לו ביקוש בשוק.

דוגמה נוספת לפרויקט שסייע באופן ישיר גם למחזיקי עניין וגם לחברה שהובילה אותו אפשר למצוא במקרה של חברת המזון הגלובלית **נסטלה**. כדי לחדור לשוק ההודי, נזקקה נסטלה למקור מקומי משמעותי של אספקת חלב. החברה קיבלה אישור מהממשלה לבנות מחלבה שאליה היה אמור לזרום חלב המגיע מאיכרי האזור. אך הסתבר כי היה קושי לקבל חלב איכותי מהאיכרים העניים. נסטלה נערכה לשיפור המצב. היא בנתה חדרי קירור ויצאה לשטח, אל האיכרים, יחד עם וטרינרים ואגרונומים,

תזונאים ואנשי בקרת איכות. עבודת הצוותים הביאה לשיפור איכות מזון של הפרות, תמותת העגלים ירדה ותפוקת החלב עלתה. כפועל יוצא, שופרה איכות חייהם של האיכרים. הם קיבלו תשלום גבוה יותר (ממה שהוסכם עם הממשלה) עבור תוצרת החלב שלהם, והצורך שלהם לקבל הלוואות פחת מאוד. אחד הביטויים לעלייה ברמת חייהם של תושבי האזור היה מספרם של בתי הספר החדשים שנפתחו בו. לפעילות זו הייתה תהודה ברחבי המדינה, ובעקבותיה דיווחה נסטלה גם על ביקוש הולך וגובר למוצריה.

## 2. דילמות, טיעוני נגד ובעיות

מהדיון בפרק הקודם עולה כי ההתנהלות על פי עקרונות האחריות תאגידית היא הדבר הנכון לעשותו, לבטח במקרים שבהם פעילות זו אינה רק מגנה על הארגון ועל תדמיתו, אלא גם מוסיפה לו ערך עסקי. עם זאת, ארגונים רבים עדיין מהססים אם לבצע פעילות משמעותית בתחום. גם רבים מאותם ארגונים שהחלו לפעול בתחום מגשימים דרכם ובוחנים איזה דפוס פעילות כדאי ונכון להם לאמץ. אחרי ככלות הכול, ארגונים מבינים כי מדובר בנטל ניהולי ותקציבי נוסף, המעורר שורה של דילמות שיש להתחבט בהן, ובעיות שיש להתמודד עמן. נבחין בין דילמות וטיעוני נגד עקרוניים לבין בעיות ביישום.

דילמות וטיעוני נגד עקרוניים:

1. ריבוי התחומים הקשורים לאחריות התאגידית ולהתנהלות העסקית השוטפת של החברה, עשוי ליצור בעיות הנובעות מגישה לא אחידה של חברה עסקית לסוגיות רלוונטיות. לדוגמה, **טויוטה**, שהוזכרה כבר כדוגמה לארגון ששילב אחריות תאגידית עם הזדמנות עסקית, אמנם פיתחה את הפריוס, אבל גם הצטרפה ללובי של תעשיית המכוניות שיצא נגד הסטנדרטים המחמירים לחיסכון בדלק.

2. הציבור רוצה יותר מכפי שהחברות מסוגלות לבצע, כדי לגשר על שנים של תסכול שבהן חש כי חברות רבות עושות ככל העולה על רוחן. לכן, חוסר הערכה ציבורית להשקעתן הרבה של חברות באחריות תאגידית, יכול ליצור אצלן תסכול ורפיון ידיים, ולמוסס את התהליך.
3. ההשקעה אינה באמת שווה את המאמץ. ברגע שלוקחים מחויבות נתונים תחת פיקוח וביקורת, ואם התהליך אינו מנוהל נכון, שכרו יוכל לצאת בהפסדו.
4. התועלת העסקית הישירה היא נמוכה. רוב הלקוחות לא יוותרו על מחיר ועל איכות. הם חשובים להם הרבה יותר מהתנהלותן של החברות על פי עקרונות של אחריות תאגידית. מרבית הצרכנים ישמחו לקנות מוצר ירוק אם הוא לא יעלה להם יותר, יגיע מיצרן אמין ולא ידרוש מהם מאמץ מיוחד לרכוש אותו או להשתמש בו. כמובן, עליו להיות לא פחות טוב ממוצר מקביל. זוהי משוכה גבוהה לכל מוצר.
5. התחרות בין הארגונים אינה תמיד הוגנת. ארגונים רבים מתהדרים בנוצות לא להם, וקשה לגלות זאת. לכן, דווקא מי שבאמת משקיע יוצא ניזוק (אובדן השקעה שלא הניבה תועלות אמיתיות). סקר שבדק מעל אלף מוצרים שהתהדרו בזיקה אתית, מצא כי כמעט כולם לא סיפרו את כל האמת.
6. בגלל גישה שונה של שווקים שונים, כמו אירופה לעומת סין, נוצרת תחרות לא הוגנת והפסד של שווקים. למשל, חברה אירופית תפסיק את קשריה עם סודן, שהנהגתה מואשמת בעידוד רצח עם, ובמקומה תיכנס חברה סינית, שלה חשוב קודם כול הגידול המואץ ולא מצוקתו של העם הסודני.

7. לעשות טוב או שירות דוב? התביעה מהספקים לשיפור התנהלותם יכולה להביא יותר נזק מתועלת. למשל, הדרישה לשיפור תנאים לעובדי סקסטיל בארץ כמו בנגלה-דש יכולה לגרום לאובדן מקומות עבודה בארץ זו, אם במקביל רמת הפריון לא תעלה.

8. מורכבות ניתוח כדאיותה של העשייה מקשה על בחינה של תועלות אמיתיות. למשל, אפשר לטעון כי כדאי יותר לאנגלים לקנות ורדים מהולנד מאשר מקניה, כי הובלתם מקניה צורכת הרבה יותר דלק מטוסים. לעומת זאת, לא תמיד זוכרים כי גידולם בתנאי חממה בהולנד (קניה, לעומתה, היא חממה טבעית) צורכת גם היא אנרגיה רבה.

9. אם אחריות תאגידית היא חלק מהעסק ונוקטים בה כי זה טוב לעסק, מאבדים את הנשמה היתרה, כי העשייה הופכת לתועלתית ולא מתוך רצון אנושי כן לתרום, להעניק ולעשות למען הסביבה והקהילה.

הדילמות מתעצמות כאשר העשייה אינה משולבת במערך העסקים השוטף של החברה, אלא צדדית ומושתתת על הרצון לעשות ולהיראות טוב (זוה עדיין המצב, במרבית המקרים):

10. אם לעשייה בתחומים של אחריות תאגידית אין קשר אמיתי לעסק, קשה לשכנע רבים מהמנהלים בארגון בנחיצות העניין; מה גם שבאמת קשה להצביע על קשר בין עשייה בתחום להצלחה של הארגון או של יחידה ארגונית.

11. אם מטרת הארגון היא עשיית רווחים, אזי ההוצאה של משאבים על אחריות תאגידית היא שימוש לא מוצדק בכספם של אחרים, בעלי המניות (דבר הנוגד את עקרונות האחריות תאגידית). יש לזכור כי בחו"ל, במיוחד בארצות-הברית, בעלי המניות הם לא קבוצה קטנה ודעתנית של בעלי הון כמו בישראל, אלא במקרים רבים אלו עשרות ואף מאות אלפי בעלי מניות קטנים.

12. אם אחריות תאגידית אינה חלק מהביזנס, אלא "nice to have", כפי שטוענים רבים, הרי שבהאטה הקרובה ירד הנושא מסדר היום, בגלל עלותו הגבוהה במשאבים כספיים ובזמן ניהול.

לכן, כדי לחזק את סיכויי הישרדותה של אחריות תאגידית בארגונים ולמתן חלק מההתנגדויות שהיא עשויה לעורר, יש לנקוט בגישה של "מנצח – מנצח"; להוביל לידי כך שארגון יפעל ברוח אחריות תאגידית לא רק משיקולים מוסריים, אלא גם מתוך שיקולים עסקיים. למשל, פעולה מאסיבית של חברת לוגיסטיקה לקיצוץ בהוצאות דלק גם מסייעת לצמצום זיהום אוויר וגם חוסכת כסף לארגון. ייצור קו מוצרי מזון בריאים גם מפחית נטיות השמנה ומחלות נלוות, וגם מביא לקוחות חדשים המגדילים את היקף העסקים של החברה.

בעיות יישומיות:

1. מגוון התחומים שבהם אפשר לעסוק עשוי ליצור בעיה של מיקוד.
2. במקרים רבים הפעילות אינה חלק מהחשיבה האסטרטגית של הארגון. פעולות רבות נעשות בשליפה מהמותן, ויש עדיין השפעה רבה לנטיות לבו של "משוגע לדבר" שלקח על עצמו לקדם את הנושא.
3. התלהבות-יתר בשלב הראשון, המלווה בהצהרת כוונות נלהבת, לעתים עשויה לפנות את מקומה לאכזבה ולכישלון כאשר מתחילים להתמודד עם היישום בשטח.
4. ניהול לא טוב של התהליך יוצר בעיה של אמינות, כי במקרים רבים העשייה בפועל אינה ממש תואמת את ההצהרות.
5. דו"חות אחריות תאגידית מעוצבים יכולים גם להיות כיסוי לביצועים דלים בתחום.



6. אמנם אפשר לקבוע סטנדרטים שספקים יידרשו לעמוד בהם, אבל יש בעיה באכיפתם על הספקים. למשל, ספקים יכולים לנהל רישומים כפולים, לא לשלם שעות נוספות לעובדיהם, או לעבוד עם קבלני משנה שלישוניים, שעליהם אין בדיקה ובקרה של הארגון המתהדר בנוצות של אחריות תאגידית.

### 3. כיווני ההתפתחות של האחריות התאגידית

למרות האילוצים והדילמות, העשייה בתחומים מגוונים של אחריות תאגידית נמצאת בתנופה. חברות גלובליות כבר אינן יכולות להתעלם ממנה. הן פועלות בכיוון זה גם מתוך הבנה שלחץ הציבור היה מוביל אותן אליו בלאו הכי. החברות הגלובליות מובילות את העשייה בתחום גם משום גודלן, וגם משום פריסתן ברחבי העולם. הגודל והפריסה גורמים להן להשפיע על כלכלתן של מדינות רבות, בעיקר בעולם השלישי, ועל איכות חייהם של תושביהן.

על כן, הגלובליזציה היא השמן בגלגלי האחריות התאגידית, היא מזינה אותה והיא הגורם העיקרי להתפתחותה. מכאן ששינוי גורף במדיניות הכלכלית של מדינות, שיביא ליצירת חסמים מסחריים, מכסי מגן והגנות נוספות על כלכלות מקומיות, יסכן את התפתחותה של האחריות התאגידית. אך כיום נראה כי למרות הביקורת, הכיוון הוא לומר כן לגלובליזציה. האחריות התאגידית היא חלק מאותם מנגנונים שנועדו למתן את עוצמת ההתנגדות לה.

מאפייני ההתפתחות של האחריות התאגידית בעולם:

1. היווצרות שיתוף פעולה בין חברות עסקיות לבין:

א. ארגוני מגזר שלישי, ההופכים מכלב שמירה המשגיח על התנהגותן של חברות עסקיות, לאלו שמשתפים עמן פעולה בפרויקטים של

אחריות תאגידית. שיתופי פעולה רבים נקשרים גם עם סוכנויות סיוע של האו"ם.

ב. **מתחריהן.** למרות המאמץ הרב המושקע בקידום כללי התנהגות "אחראיים", עדיין רב הסיכון שחברות תיכשלנה במעשים הנוגדים את גישת האחריות התאגידית. לכן, כדי לפזר סיכון, חברות, בעיקר מאותו ענף כלכלי, משתפות ביניהם פעולה. שיתוף הפעולה נעשה, בין השאר, על ידי יצירת קודים של התנהגות והתנהלות המתאימות לענף הכלכלי שבו הן פועלות. דוגמה: הסכמים בין חברות בתעשיית היהלומים, שנועדו להקטין את המסחר ב"יהלומי דמים".

ג. **הממשל.** הרגולטור, שמטבעו הוא מגביל ומפקח, הופך לשותף בפעילויות שביסודן צריכות להיות באחריות הממשל. החברות זוכות מצדן בשיתוף פעולה מצד גורם מרכזי המשפיע על פעילותן הכוללת, ובכך מקטינות את סיכוי הפגיעה של הרגולציה בעסקיהן. למשל, דרך הידברות אפשר להגיע להסכמות שאם לא היו מגיעים אליהן, אפשר כי הייתה נוצרת חקיקה מגבילה.

2. חברות נוטות יותר ויותר לפעול בתחומי עשייה הקשורים לתחום העיסוק שלהן. למשל, **קוקה קולה** משתפת פעולה עם ארגון הירוקים **גרינפיס** להפחתת פחמן ממכונות משקה ידניות ואוטומטיות. לפני עשר שנים אי אפשר היה אפילו לחשוב על שיתוף פעולה בין שני ארגונים אלו.

3. הגלובליזציה גורמת לכך שחברות גלובליות מעבירות חלק ניכר מפעילותן המקומית (בארץ המוצא שלהן) בתחום האחריות התאגידית לארצות אחרות. דוגמה: באמצע שנות התשעים הייתה מרבית ההוצאה הפילנתרופית של **IBM** באמריקה. כיום, כ-60% ממנה מופנית לארצות אחרות.

4. התרומה הכספית הופכת לחשובה פחות מבעבר. לדוגמה, בשנת 1993

95% מהתרומות של IBM היו כספיות, וכיום רק כ-35% מהתרומות הן כספיות. עיקר התקציב הרלוונטי של החברה מופנה לפעולות מגוונות המקדמות את האחריות התאגידית של החברה. IBM גם מפיקה מכך תועלת ניהולית. למשל, הפעלת תוכנית שבמסגרתה נשלחים מנהלים צעירים לארץ מתפתחת לשהות בת חודש, כדי לעבוד בה בפרויקט תומך קהילה.

התועלת לחברה: לצד העשייה החיובית לקהילה ולסביבה באותה ארץ, זוכים המנהלים הצעירים לצבור ניסיון בעבודה בעולם הגלובלי. הפעילות הופכת לחלק מהכשרתם הניהולית.

5. ניכרת עלייה בחשיבותן של חברות לוגיסטיקה בעולם הגלובלי (וממילא בהשפעתן על האחריות התאגידית). זאת, משום שחברות אלו, מעצם טיבן, מהוות את עורקי התחבורה של העולם הגלובלי. למשל, יש להן השפעה רבה על היכולת להוביל מזון לאזורים מוכי רעב; או, היותן גורם משנע רב-פעילות הופכת אותן לצרכניות דלקים גדולות ובעלות השפעה על איכות הסביבה. דוגמה: הנהלתה של חברת הלוגיסטיקה TNT החליטה כי תסייע לעובדיה לנהל חיים ירוקים יותר, בעבודה ובבית. כצעד ראשון קוצץ תקציב הנסיעות של העובדים ב-20%. הסתבר כי צעד זה חסך יותר כסף מאשר עלתה מערכת משוכללת של ניהול שיחות ועידה הפועלת ישירות משולחנם של העובדים (מערכת המייתרת חלק ניכר מהנסיעות).

6. חברות מתחילות לשלב שיקולים של אחריות תאגידית בפרויקטים חדשים שהן יוזמות. אחריות תאגידית הופכת להיות בחברות אלו חלק בלתי-נפרד מבדיקת הנאותות של השקעה חדשה. במסגרת זו אין בוחנים רק את הכדאיות העסקית, אלא גם את תגובתם של מחזיקי עניין (כמו הקהילה המקומית, הפעילים חברתיים/סביבתיים וגם הממשלה) ליוזמות אלו.

7. מתפתח תחום חדש של יזמות – "יזמות חברתית". התהליכים הכלכליים בעשור האחרון הניבו עושר רב שיצר מספר גדול של אנשים עשירים מאוד, רבים מהם באו מתחומי התוכנה והפיננסים. אנשים אלו מתעניינים בסוג אחר של פילנתרופיה. הם אינם רק רוצים להרגיש טוב כתוצאה מעשייתם למען אחרים, אלא גם להרוויח מכך. חברות מתחילות לשתף פעולה עם יזמים חברתיים. יחד הם עוסקים במה שאפשר לכנות "השקעה חברתית", וכל השקעה מבקשת להניב רווחים.

8. קרנות השקעה "ירוקות" צצות כפטריות אחר הגשם. כיום, כל בית השקעות משמעותי מפעיל קרן ירוקה, או קרן בעלת שם דומה בעל זיקה לאחריות תאגידית. קרנות אלו משקיעות בחברות המגלות אחריות תאגידית. שיקוליהן של קרנות אלו הם עסקיים – ההנחה היא שחברה המתנהגת כ"אזרח הגון" של העולם נהנית מתועלות נלוות שישפיעו לחיוב על התפתחות עסקיה וקצב צמיחתה.

אפיון חברות המבקשות לפעול על פי עקרונות האחריות התאגידית: אין מודל אחיד של התנהגות על פי עקרונות של אחריות תאגידית. כל חברה שמחליטה לפעול בדרך זו, עושה זאת משיקולים שונים ומסיבות מגוונות. גם דרכי הפעולה שונות מחברה לחברה ומושפעות ממגוון צרכים ואילוצים. הפרק הבא יציג דוגמאות מארגונים בישראל שהחלו לאמץ את דרך ההתנהלות זו וימחיש את ההבדלים בהתנהלות בתחום זה.

כאפיון ראשוני, אפשר לחלק את החברות העסקיות המבקשות לפעול בדרך זו לשלושה סוגים:

1. חברות המובילות את העשייה בתחום ורואות בו מרכיב אסטרטגי, ולא רק במישור ההצהרתי. חברות כאלו עשויות להציג התמודדות ראויה עם בעיות מורכבות כמו הנחלה של קודים של התנהגות נאותה לאורך שרשרת האספקה שלהן ברחבי העולם (ספקים וקבלני משנה), או

יצירה של הלימה אמיתית בין ההצהרות הכתובות על תגי המוצרים שלהם (מוצר "ירוק", או מוצר שתהליך יצירתו לא כלל ניצול עובדים, וכדומה) לבין העובדות בפועל. חברות אלו רואות גם את התועלות העסקיות הישירות של גישה כזו. האחריות התאגידית בחברות אלו מנוהלת בהתאם: המנכ"ל מצהיר על מחויבותו לה, האחראי לתחום מדווח ישירות למנכ"ל, הדירקטוריון מעורב במעקב אחר העשייה בתחומים אלו לפי קריטריונים בני מדידה, וכדומה. מספרן של חברות אלו עדיין אינו גדול.

2. חברות רבות מגלות עניין ער באחריות תאגידית. הן אינן מתיימרות להוביל בתחום, הן אינן מוצאות בכך צורך, זה מחייב מדי. במקרים רבים הן גם מבינות כי התלהבות ראשונית רבה מדי יכולה להוביל בסופו של דבר לאכזבה. השיקול העיקרי של חברות אלו הוא לעשות טוב ולהיראות טוב. בשל המרכיב היחצ"ני הבולט, ימצא כי במקרים רבים האחריות לתחום נמצאת במחלקות כמו שיווק או תקשורת שיווקית. כמו כן, במקרים רבים חלק ניכר מהפעילות היא הצגה מרוכזת של פעולות שהחברה עושה בלאו הכי, ושיאה הוא דו"ח אחריות תאגידית מרשים.

3. חברות שמגלות עניין מועט באחריות תאגידית, או שהנושא כלל אינו מעניין אותן. אלו יכולות להיות חברות הפועלות בתעשיות בעלות פרופיל נמוך, ולכן הן ממעטות להיחשף לתקשורת. חברות כאלו עשויות לפעול בעיקר במדינות שבהן אין ביקורת על עשייה שלא לפי עקרונות של אחריות תאגידית. כמו כן, אלו יכולות להיות חברות שמרכזן בארצות כמו רוסיה, ארצות שאין להן עניין באחריות תאגידית.

אפשר לסכם ולקבוע כי כפי שהדברים נראים כיום בעולם התאגידי, אופייה העסקי של חברה נגזר מהשילוב בין עקרונותיה וערכיה לבין מיומנותיה המסחריות והעסקיות, כפי שמוצג בתרשים הבא:

הגישה לאחריות תאגידיה	יכולת עסקית	אופיו של העסק
שלילית	נמוכה	עסק רע
חיובית	נמוכה	עסק מדדה
שלילית	גבוהה	עסק בסיכון
חיובית	גבוהה	עסק מצליח

## **ב. אחריות תאגידית בישראל**

### **1. קביעת המדיניות ותחומי הפעילות**

בחינת הסיבות, המוצהרות והמשתמעות, העיקריות שבגינן החליטו החברות שנסקרו לצורך חיבור זה לפעול בתחום האחריות תאגידית, מעלה שלוש סיבות החוזרות ונשנות:

1. היותן סניפים מקומיים של חברות רב-לאומיות, חלק מקונצרנים גלובליים שעומדים, כפי שתיארנו בחלקה הראשון של הסקירה, בחזית העשייה בתחום.

2. אם אחריות תאגידית היא מגמה עולמית, חברה ישראלית גדולה אינה יכולה שלא להשתלב בה, בעיקר אם היא מבקשת לפעול בחו"ל; ורבות מהחברות הגדולות בישראל רואות בחו"ל יעד מרכזי עקב גודלו המוגבל של השוק הישראלי.

3. ממילא נעשית בחברה פעילות רבה לפי עקרונות האחריות התאגידית (תרומה לקהילה, התנהגות לפי קודים אתיים, השקעה בעובדים,

התייחסות להשפעה על איכות הסביבה ועוד). אם כך, מדוע לא למסד ולהגדיר אותה, ולהפיק ממנה ערכים מוספים?

להלן נציג דוגמאות לקביעת מדיניות האחריות התאגידית בחברות הישראליות הבאות:

ארגונים פיננסיים – שני הבנקים הגדולים, **בנק לאומי ובנק הפועלים**; חברה תעשייתית גדולה בשליטה משפחתית – **קונצרן המזון שטראוס**; קבוצת החברות הנמצאות בבעלות מלאה או חלקית של משפחת **פישמן**; שלוחה של חברה רב-לאומית – **אינטל ישראל**; חברה ממשלתית – **רפאל**; חברה פרטית בינונית – **comme-il-faut**.

ארגונים פיננסיים – בנקים:

**בבנק לאומי** נעשתה בעבר פעילות ענפה בתחומים הקשורים לאחריות תאגידית, אך היא בוצעה במסגרות המסתמכות על יוזמות מקומיות. לדברי מנהלי הבנק, "לכל אורך השנים הייתה בבנק עשייה בתחומים שהם חלק מאחריות תאגידית, כמו למשל התנדבות של עובדים. אבל עשייה זו הייתה אקראית, חלק מיוזמות מקומיות הקשורות לסביבתם הקרובה של העובדים ולקהל הלקוחות שלהם. פעילות זו לא דווחה ולא נוהלה בראייה כוללת. יוזמות דומות היו גם בתחומים אחרים של האחריות התאגידית, כמו איכות הסביבה. למשל, הייתה פעילות שבאה לידי ביטוי בחיסכון בחשמל ובמים; או תחילתה של יוזמה ארצית לשיפור נגישות לכספומטים, אשר אותה הוביל ראש אגף רכש ונדל"ן במערך התפעול והמנהלה של לאומי. לעומת זאת, תרומות כספיות כן נבחנו אסטרטגית ונוהלו על ידי מערך הדוברות ויחסי הציבור של הבנק".

כדי להבין איך החלו לגבש בבנק מדיניות של אחריות תאגידית, יש להרחיק לשנת 2003, אז החליטה הנהלת הבנק לגבש קוד אתי, "דרך לאומי". זאת, כדי ליצור שפה ערכית אחידה ומחייבת לכלל העובדים בלאומי, ולהטמיע תהליכי קבלת החלטות תוך התחשבות בשיקולים ערכיים.



## ב. אחריות תאגידית בישראל

הקוד אמור היה גם לתת מענה אסטרטגי לטיפול בבעיות אתיות. לאחר סיום פרויקט ההטמעה של הקוד האתי, הוחלט להרחיב את הפעילות גם לנושאים של אחריות חברתית תאגידית. נקבע כי בשלב הראשון יבוצע מיפוי של העשייה בתחום בבנק, בדרך להפקת דו"ח אחריות תאגידית.

גם **בבנק הפועלים** נעשתה במהלך השנים פעילות מגוונת בתחומים הקשורים לאחריות חברתית. לדוגמה, פעילות עניפה בתחום קשרי הקהילה, או פעילות בתחום החיסכון באנרגיה, מיחזור נייר ועוד.

המגמות בעולם בתחום האחריות התאגידית (ובבנקאות העולמית, בפרט) לא פסחו על בנק הפועלים, והנהלתו החליטה בסוף שנת 2006 להפוך את מגוון הפעולות שנעשו בתחום, שנוהלו בעיקר כיוזמות פרטניות<sup>2</sup>, לפעילות אסטרטגית אינטגרטיבית. המשמעות: הגדרת תחומי הפעילות במסגרת תפישה רחבה, תוך הצבת מטרות וקביעת כלי מדידה של עשייה זו.

תפישת בנק הפועלים את האחריות החברתית משלבת את הרצון לעשות טוב למען החברה והסביבה (במובן הרחב של המילה) בשלב הראשון, עם הפקת תועלת עסקית בשלב השני. על כן, מרבית להשתמש בבנק במונח המקצועי Shared Value. המודל שגיבש הבנק מציג שני רובדי פעילות עיקריים:

א. רובד ניהול המשאבים, העוסק בפעילות התוך-ארגונית (משאבי הארגון). רובד זה כולל שני תחומים מרכזיים:  
1. איכות חיי העובדים ורווחתם, הכוללות מרכיבים כמו שיתוף ושקיפות, פיתוח אישי ומקצועי, רווחת העובד ומשפחתו ושוויון הזדמנויות.

---

2 פרט אולי לתחום קשרי קהילה, שנוהל בצורה ממוסדת, כחלק מהאסטרטגיה של הבנק.

2. התנהלות סביבתית אחראית, הכוללת את ניהול המשאבים הפיזיים (הלוגיסטיים) תוך שמירה על הסביבה והתחשבות בה.

ב. רובד ניהול התחום מול מחזיקי עניין חיצוניים. גם רובד זה כולל שני תחומים מרכזיים:

1. ראיית טובתו של הלקוח, הכוללת יצירת ערך ללקוחות בדרכים מגוונות, כמו מענה זמין ונגיש לצרכיו, טיפול ראוי בתלונות, הצעת מוצרים ושירותים "ירוקים", מתן שירות ייעודי לאוכלוסיות מיוחדות ועוד. כל אלו יכולים בהמשך גם להביא להפקת תועלות עסקיות.

2. העצמת החברה והקהילה – יצירת ערך במעגלי קשר רחוקים יותר: הספקים, הקהילה והכלכלה המקומית.

הוחלט כי האחריות התאגידית בבנק תנוהל באופן מערכתי ושיטתי, תוך הסתייעות במגוון מתודולוגיות וכלים ניהוליים (כמו ניהול שינוי וניהול פרויקטים), והתייחסות לסטנדרטים בין-לאומיים בתחום. שלב העשייה הראשון – אבחון ומיפוי פערים מקיף בהתאם למערכת מדדים רחבה שפותחה בבנק. בתחילת הדרך נעשה עיקר המאמץ לשדרוג בסביבת העבודה הארגונית.

תיאור זה של מדיניות שני הבנקים הגדולים ממחיש את ההבדלים במדיניות האחריות התאגידית גם בגופים שיש ביניהן דמיון רב, כמו בנקים: **בבנק לאומי** החליטו קודם כול להפיק דו"ח אחריות תאגידית כדי ליצור באמצעותו תנופת עשייה, ואז להמשיך ולבצע פעולות נוספות לקידום האחריות התאגידית בבנק; ואילו **בבנק הפועלים** החליטו קודם לבצע פעולות נוספות לפני הגשת הדו"ח, מתוך שאיפה לגבשו במסגרת הסיווג הגבוה ביותר (על דו"חות שני הבנקים ראו בהמשך).

חברה תעשייתית:

בתאגיד המזון **שטראוס** סבורים כי התנהלות לפי עקרונות של אחריות תאגידית דורשת מחויבות רבה, שכן אין זו עשייה טריוויאלית. מרכיבי אחריות תאגידית שלובים בהתנהגות החברה ובתרבותה הארגונית, והיא אף הוכרזה כאחד מיעדיה החזוניים של החברה. ככזו, היא הופכת ליעד שחובה להשיגו, המחייב עשייה אקטיבית שתוצאותיה נבחנים ונמדדים. אין זו רק הצהרה.

בשטראוס יש חזון, ערכים ויעדים. החזון הוא "לעשות פלאות מהדברים הבסיסיים ביותר". רובד שני הוא הערכים שלאורם פועלת שטראוס, שמהם נגזרים כללי האתיקה שלה. הרובד השלישי כולל את היעדים החזוניים. החזון והערכים קבועים, ואילו היעדים החזוניים מתחלפים כל חמש-שש שנים. בשנת 2005 הוגדרו שישה יעדים חזוניים שימומשו עד לשנת 2009, אחד מהם היה ההטמעה של עקרונות האחריות התאגידית בקבוצה.

ההחלטה לראות באחריות תאגידית יעד "חזוני" נבעה ממורשתם של מקימי החברה ובעליה – משפחת שטראוס. כאשר גיבשה ההנהלה את חזונה המחודש של החברה, נשאלו בעלי המניות מהן ציפיותיהם מהחברה. הם השיבו שהם מצפים ל"צמיחה תוך קיימות", היינו, לפעול להשגת הצמיחה בין היתר על פי עקרונות האחריות התאגידית. גם מחזיקי עניין אחרים הגיבו ברוח זו, העובדים, למשל. בחברה מצאו כי חשוב למנהלים ולעובדים להשתייך לחברה הפועלת מתוך אחריות תאגידית.

כשחברת שטראוס החלה לממש את היעד החזוני של אחריות חברתית, ההחלטה הייתה לפעול בשלבים. לבחור תחומים מתוך תחומי האחריות התאגידית ולהתמקד בהם, ורק אחר כך לעבור לתחומים נוספים. לתפישתם של מנהלי שטראוס, קוד אתי מהווה תשתית לאחריות תאגידית, ולכן התחילו בחברה בגיבוש קוד אתי הנוגע לקבוצה כולה, על כל רבדיה ומוקדי פעילותה. במקביל החלה הנחלת עקרונות של ממשל תאגידי בחברה.

בעלות משפחתית:

מודל הפעילות של **קבוצת פישמן**, גם היא בבעלות משפחה – משפחת פישמן, הוא דוגמה לדרך ייחודית של ניהול האחריות התאגידיה בארגונים. שלא כמו בשטראוס, הפועלת בתחום המזון, בקבוצת פישמן כלולות חברות מענפים שונים, חלקן חברות גדולות המעסיקות אלפי עובדים (כמו **הום סנטר** או **הוט**), וחלקן קטנות המעסיקות עשרות עובדים (למשל, **טלפארמה**). בחלק מהן בעלותה של משפחת פישמן מלאה (כמו העיתון הכלכלי **גלובס**), באחרות – בעלות חלקית (אך כזו שאינה פחותה מ-20%). גם במקרה זה המשפחה (כמו משפחת שטראוס) ראתה את אחד מעקרונותיה החשובים לעשות למען קהילה. אך שלא כמו במקרה של שטראוס, במבנה אחזקות כזה אי אפשר היה להנחיל גישה זו כמדיניות הנהלה ברורה ומוגדרת בכל אחת מהחברות הכלולות. לכל חברה צרכים ומאפיינים משלה, וברבות מהן יש גם שותפים אשר כמובן אינם חייבים לאמץ את גישתה של משפחת פישמן.

על כן, גיבשה המשפחה מודל ייחודי: במסגרת משרדי הניהול שלה היא מינתה אחראית קשרי קהילה שכל תפקידה הוא לסייע לחברות הכלולות בקבוצה לפעול בתחום. כל חברה לפי יכולותיה ולפי רצונה. כך נוצר מצב שלפיו הדבק של קבוצת פישמן הוא החזון החברתי, שכל אחד יכול להתחבר אליו. שהרי היא אינה יכולה להציג חזון כלכלי במסגרת מקבץ חברות כה הטרונגי.

כיצד גישה זו, הממוקדת במעורבות קהילתית, משתלבת עם הראייה הרחבה יותר של אחריות תאגידיה? בקבוצה מציינים כי עדיין עיקר העשייה הוא במעורבות בקהילה. עם זאת, משום שהמגמה במשק היא לפעול בתחומים רחבים יותר, לפי תפישת האחריות התאגידיה, הוחלט להתחיל לשים דגש גם על פעולות שאינן רק מעורבות חברתית ולפעול גם בתחומים הנוגעים לאחריות סביבתית ולאתיקה עסקית. גם שמה של היחידה העוסקת בתחום שונה, כחלק מהצהרת הכוונות, מ"קשרי קהילה"

## ב. אחריות תאגידית בישראל

ל"אחריות תאגידית". אך עדיין פעילות זו היא בחיתוליה, ועיקר המשאבים מופנים לפעילות למען הקהילה.

חברה רב-לאומית:

שלוש סיבות מרכזיות, כל אחת עומדת בזכות עצמה, הובילו את אינטל ישראל לראות את האחריות החברתית-תאגידית אצלה כחלק מאסטרטגיית הניהול של החברה:

א. אחד מערכי החברה הוא "Be an asset to our communities". אינטל פועלת מתוך התפישה הבסיסית, שלפיה יש להחזיר לקהילה שבה עושים עסקים. זוהי הדרך העסקית הנכונה לפעול, "להיות שכן טוב" בקהילה שבה אתה פועל. גישה זו גם באה לידי ביטוי בכך שעל צדם האחורי של תגי הזיהוי של העובדים מופיעה רשימת הערכים שאינטל מחויבת להם.

ב. עצם היותה של אינטל ישראל חלק מאינטל העולמית, שהנהלתה מייחסת חשיבות רבה לאחריות חברתית בכל הארצות שבהן היא פועלת. דוגמה לגישה זו היא ההכרזה כי במלאת ארבעים שנה להקמת הקונצרן, יתרמו עובדי אינטל מליון שעות התנדבות לקהילה במקום מסיבות העובדים השנתיות המסורתיות. עם התפתחות המגמה של הרחבת העשייה למען הקהילה בחברות גלובליות, התבלטה אינטל ישראל כמנהיגה בתחום זה.

ג. היותה של אינטל חברה גדולה מאוד במונחים מקומיים של המשק הישראלי. העובדה שהיא מעסיקה אלפי עובדים וגם זכתה למענקי פיתוח של מאות מיליוני דולרים מממשלת ישראל, יוצרת אצלה מחויבות רבה הנובעת, כאמור, מגודלה וממידת השפעתה על מחזיקי העניין הרבים שסובבים אותה: עובדים, קהילה, ספקים וכדומה. לכן, אינטל ישראל אינה מסתפקת רק בפעילות ברוח האחריות התאגידית

כשלוחתה של אינטל העולמית, אלא גם יוזמת עשייה משלה. הדרך שבה ביצעה אינטל ישראל לוקאליזציה של מדיניות החברה הגלובלית באה לידי ביטוי בדו"ח האחריות התאגידית שלה.

מנהלי החברה: "כשאינטל הגיעה לקריית-גת, היו ציפיות עצומות ממנה. פרנסי העיר סברו שהנה עתה ייפתרו כל בעיותיה. באותה עת גיבשנו את מודל השיתוף שלנו עם הקהילה. למשל, לא קבענו מה אנחנו רוצים לעשות, אלא יצרנו צוותי היגוי עם נציגי הקהילה המקומית וחשבנו יחד כיצד לשתף פעולה ולסייע. היה חשוב לנו לקדם ולפתח את העיר, לתקשר עם הסביבה ולהיות שקופים אליה".

חברה ממשלתית:

עד שנת 2000 הייתה התרומה לקהילה בחברת התעשייה הביטחונית **רפאל** בעיקר תוצאה של יוזמות מקומיות, כולל אלו של גמלאי החברה. הנהלת החברה שיתפה פעולה עם יוזמות אלו לפי העניין. בתחילת שנות ה-2000 המגמות בארץ ובעולם בתחום העשייה החברתית לא פסחו על רפאל. החברה יזמה מסגרת מובנית יותר של עשייה חברתית. זאת, דרך פרויקט "פרחי רפאל" המפעיל עובדים מתנדבים של החברה, המסייעים לחינוך טכנולוגי-מדעי בבתי ספר ביישוב קריית-ים.

התפישה הייתה כי פעילות זו משלבת עשייה למען הקהילה, לצד הפקת תועלת מיצירת מאגר עובדים פוטנציאליים לטווח הבינוני והארוך. הפרויקט, שאותו מלווים צוות היגוי, מנהלת פרויקט האחראית לנושא בקריית-ים ומנהל קשרי קהילה של רפאל, יצרו תשתית פעילות ממוסדת שגדלה והתרחבה גם בתחומים אחרים, כמו סיוע למוסדות ולאנשים בעלי צרכים מיוחדים.

התפתחות העשייה במשק בתחום האחריות התאגידית השפיעה גם על רפאל. יחסיה ארוכי הטווח עם ארגון **מעלה**, המקדם את התחום בארגונים בישראל, היו גורם משמעותי לכך.

פעילות האחריות התאגידית של רפאל מגדירה ומסדירה מגוון פעולות שממילא נעשות בתוך הארגון, הן משום תפישתו הניהולית, והן משום שהסטנדרטים והרגולציה הנוגעים לחברה מחייבים אותה לנהוג על פי רבים מעקרונות האחריות התאגידית. הנהלת החברה מדגישה כי הסיבה המרכזית לפעילות בתחום זה אינה נובעת ממניעים כמו קידום מוניטין ארגוני ושיווקי או ניהול סיכונים<sup>3</sup>, אלא מתוך רצון להעצים את עובדי החברה, להעניק להם תחושה של גאווה הנובעת מעשייה זו של המתנדבים והחברה, ומההכרה הציבורית שלה היא זוכה. כמו כן, מנכ"ל רפאל מדגיש שלחברה יש משימות לאומיות לא רק בתחום הביטחון, אלא גם בתחומי החברה והקהילה.

חברה פרטית בגודל בינוני:

comme-il-faut היא בית אופנה לנשים שהוקם בשנת 1987 ומעסיק כיום כ-180 עובדות. לפי מנהלת ומייסדת החברה, לחברה בינונית אין נחיצות לפעול בתחום האחריות התאגידית כמו לחברות גדולות. על כן, בהחלטה לפעול בדרך זו ניתן משקל רב יותר לשיקולים ערכיים מאשר לשיקולים תועלתיים.

עם זאת, גם ב-comme-il-faut סבורים כי להתנהלות לפי עקרונות של אחריות תאגידית יש גם תועלות עסקיות, בעיקר ככל שהדברים נוגעים לבידולו של העסק ולהדגשת ייחודו.

לאורך השנים התנהלה החברה לפי עקרונות של הוגנות ועשייה למען הקהילה. כמו כן, חרתה על דגלה את קידומה של מטרה מרכזית – קידום מעמדן של הנשים בחברה. מטרה זו השתלבה במהותה העסקית של החברה כבית אופנה לנשים.

3 בנושאי איכות הסביבה ובטיחות יש אלמנטים של מניעת סיכונים סביבתיים ובטיחותיים, העשויים לנבוע מאופי פעילותה של החברה.

דרך עיקרית לקידומה של מטרה זו לאורך השנים הייתה באמצעות מסרים ייחודיים שהוצגו בקטלוגים שפרסמה. בכך, העריכו בהנהלת החברה, סייעו לפיתוח תודעתן של נשים לגבי מעמדן בחברה ולמתן ביטוי ממשי ליכולותיהן. לדעתה של הנהלת החברה, גישה זו מסייעת לא רק לנשים, אלא לחברה כולה, למצות טוב יותר את הפוטנציאל האנושי הגלום בה.

דוגמה להעברת המסר בדרך זו: מתוך הכרה כי ענף האופנה מתייחס בעיקר לנשים צעירות ומתעלם מנשים מבוגרות, עוצב קטלוג ייחודי שיועד לנשים מבוגרות. הדוגמניות שהציגו בו את מוצרי האופנה היו נשים בנות שבעים.

## 2. הגורם המבצע - הממונה על האחריות התאגידית

### התפתחות התפקיד ומאפייניו

צמיחתו של התפקיד מנהל אחריות תאגידית<sup>4</sup> החלה בחברות שהובילו את האחריות התאגידית, חברות גלובליות שהן ממילא חברות גדולות. בישראל של שנת 2000, שבה רוב החברות קטנות יחסית, עדיין לא פעלו בישראל מנהלי אחריות תאגידית, אך בשנת 2008 כבר נושאים בתפקיד זה עשרות מנהלים במשרה מלאה או בנוסף לתפקיד אחר.

דוגמה אופיינית לתהליך התפתחותו של התפקיד בישראל במהלך שנים אלו, בחברה גדולה המשוקת מוצרי צריכה: מנהלת אחריות חברתית (כך מכונה התפקיד בחברה זו) החלה את עבודתה בחברה כמנהלת קשרי קהילה במסגרת מחלקת משאבי אנוש. בשלב מסוים נוצרה הבנה כי לאחריות

4 יש להזכיר כי לא בכל המקרים התפקיד מכונה בשם זה. לעתים נותר על מכונו השם המקורי "מנהל קשרי קהילה", או שניתן לו השם "מנהל אחריות חברתית", ויש גם שמות נוספים. כדי לשמור על אחידות הדיון, נמשיך ונכנה את התפקיד "מנהל אחריות תאגידית".



חברתית יש קשר ישיר למותג, למוניטין של החברה ולמערכת היחסים שלה עם צרכניה. כתוצאה מכך, הוגדר התחום כ"ניהול אחריות חברתית", הורחבו סמכויות ותקציבים, והיחידה עברה למחלקת השיווק.

מעמדה של היחידה השתנה בהתאם. אם בראשית דרכה נאלצה מנהלת היחידה להתדפק על דלתותיהם של מנהלים כדי שיואלו להקשיב לדרכים שבהן עשויה אחריות חברתית להביא להם תועלת, הרי שכיום היא מוזמנת כמעט לכל ישיבה משמעותית. חוות דעתה נדרשת לפני מהלכים עסקיים שונים, כמו פיתוח אריזות חדשות למוצר. לאחרונה, עוצב אתר אינטרנט מחדש של התאגיד, ולאחריות החברתית מקום מרכזי בו.

גם תפישת התפקיד שונה מחברה לחברה. למשל, יש מי שגורס כי מנהל האחריות התאגידית צריך להיות המתכנן והמבצע של תוכניות האחריות התאגידית (כמו תוכנית מעורבות בקהילה, תוכנית אתיקה או תוכנית איכות סביבה). גישה אחרת, רווחת יותר, רואה במנהל האחריות התאגידית גורם מניע ומקשר, שעיקר תפקידו לסייע למנהלים בארגון למצוא את הקשר בין המטרות והיעדים העסקיים שלהם, לבין היבטי האחריות התאגידית. לפי גישה זו, עקרונות האחריות התאגידית צריכים להיות משולבים בכל תהליכי העבודה בארגון. כדי להגיע ליעד נחשק זה, צריך לשכנע את מנהלי הארגון בדרגים השונים לנהוג בדרך זו. כך, יצירת ההבנה אצל מנהלים כי התנהלות אחראית תשרת את הצרכים של הפירמה, היא משימתו העיקרית של מנהל האחריות התאגידית. משימה זו כוללת פעולות כמו עדכון המנהלים בדבר מגמות חדשות ועתידיות בתחום, יצירת שיתופי פעולה חוצי-ארגון, קיום דיאלוג עם מחזיקי עניין חיצוניים ופנימיים וריכוז תהליכי מדידה, בקרה ודיווח. לפי תפישה זו, מנהל האחריות התאגידית אמור להיות גורם תומך במנהלי הארגון שצריכים לפעול ברוח זו. אותם יש לשכנע בחשיבות האחריות התאגידית, ולהם יש לסייע כדי לקדם את הטמעתה ביחידותיהם, ובארגון בכלל.

על כן, כדי למלא תפקיד זה בהצלחה, יש למנות לתפקיד אדם בעל יכולות רלוונטיות, היכול להתמודד עם משימה של הובלת שינוי ארגוני אצל מנהלים. משימה זו היא מורכבת, משום שהמנהלים אינם נדרשים לפעול לפי עקרונות האחריות התאגידית, אלא מתבקשים לעשות כן. אמנם, כפי שעולה גם מהדוגמאות שיובאו בהמשך, לעתים מזומנות מלווה בקשה זו בתקווה שהמנהלים ייעתרו לה. ואכן, כשבקשה כזו מגיעה ממי שההנהלה נתנה לו את ברכתה, קצת פחות נוח לסרב לה; אך בכל זאת, מנהל טרוד יכול שלא להיענות לפניות אלו, אם הוא סבור שההיענות להן תכביד על תפקודו, או אם הוא פשוט אינו מאמין בנחיצות התהליך.

בהתאם לכך, אלו צריכות להיות תכונותיו ויכולותיו העיקריות של מנהל האחריות התאגידית:

1. אדם שמכיר היטב את המערכות הארגוניות של החברה ומודע לפוליטיקה הארגונית.
2. בעל הבנה ויכולת הפעלה של מערכות התקשורת הארגונית.
3. בעל מיומנויות תקשורת ויכולת שכנוע.
4. בעל הכרה טובה של היתרונות של האחריות התאגידית והקשיים שביישומה.
5. בעל יכולת לסייע למנהלים להתמודד עם קשיים שבהם הם נתקלים.
6. אדם אנרגטי היודע להניע אנשים לפעולה.
7. כדי לזכות באמון המנהלים, עליו לדעת לדבר עמם בשפתם, להציג את התועלות ליחידה שלהם ולתפקודם השוטף. עליו לדבר בשפתה של האחריות התאגידית ולדעת לשלב אותה בשיח העסקי של החברה.
8. משום שמדובר בפעילות חדשה, הוא נדרש ליוזמה וליצירתיות כדי לעקוף מכשולים שבעבר לא נתקל בהם איש מאנשי החברה.
9. בעל יכולת חשיבה אסטרטגית, כמי שנדרש לראייה כוללת רב-תחומית, המאפשרת תכנון אסטרטגי של המערך הרצוי ושל המהלכים הנדרשים להשגתו.

10. מנהל אחריות תאגידית בשנות פעילותו הראשונות (וכיוון שהתופעה חדשה יחסית, רובם ככולם הם כאלה) הוא "יזם פנים ארגוני" ועליו להיות בעל תכונות יזמיות.

### **מיקומה של יחידת אחריות תאגידית בארגון**

כבר בדיון בחלקה הראשון של הסקירה צוין כי אחד התבחינים למידת החשיבות שמיוחסת לתחום בחברה היא החלטה כי הממונה על האחריות התאגידית ידווח ישירות למנכ"ל. אך, כאמור, זה המצב בחברות גלובליות, שבהן לסוגיה זו משנה תוקף. במקרים רבים אחרים, הממונה על התחום אולי זוכה לברכתו המפורשת של המנכ"ל, אך הוא מדווח למנהלה של אחת מהיחידות הארגוניות. כמו כן, לעתים, אין זה תפקידו היחיד.

ממצאיו של המחקר שהזכרנו, משנת 2005 עולה כי בין החברות שנבדקו:

בכ-15% מנהלת את האחריות התאגידית מחלקה ייעודית עצמאית, וביתר החברות מחלקה אחרת כדלקמן: תקשורת תאגידית – 31%; משאבי אנוש – 8%; ושיווק – 4%. כמו כן, נמצאו יחידות אחריות תאגידית במחלקה המשפטית, במחלקת אסטרטגיה, במחלקת תפעול, במחלקת ניהול סיכונים ובמחלקות נוספות.

בישראל קיים רוב ברור לניהול התחום על ידי מחלקת משאבי אנוש, אם כי בשנים האחרונות אפשר לראות כי גם מחלקות אחרות, כמו תקשורת תאגידית, שיווק, ארגון ושיטות, מחלקה משפטית ועוד, מקבלות על עצמן את משימת ניהול האחריות התאגידית של הארגון.

ההחלטה היכן תמוקם היחידה אינה פרי תכנון מוקדם ומסודר, אלא תוצאה של התפתחות היסטורית: במקרים רבים, וחברות בישראל הן דוגמה טובה לכך, תפקיד זה מוטל על מי שהיה (במרבית המקרים זו "הייתה")

ממונה על קשרי קהילה. יחידה זו פעלה בדרך כלל במסגרת מערך משאבי האנוש של הארגון, משום שעסקה בנושאים "אנושיים" – תרומות והתנדבות עובדים. כך שבמקרים אלו גם ניהול האחריות התאגידית נותר במסגרת זו.

בעולם הרחב, אפשר לראות שוני בין חברות שלהן מגמה קמעונאית או מוטת-צרכן, שבהן מחלקת שיווק, יחסי ציבור או תקשורת תאגידית אחראיות לניהול התחום, לבין חברות Business to Business, כמו חברות טכנולוגיה, שבהן מנהלת את התחום מחלקת משאבי אנוש. הצרכים והאתגרים של החברות בשתי קטגוריות אלו שונים, וכך גם ההתמחויות של המחלקות המנהלות את התחום.

כותבי המחקר שהוצג לעיל טוענים שאחד המרכיבים החשובים של מנהל האחריות התאגידית הוא יכולתו לקשר בין פעילויות האחריות התאגידית בתוך הארגון ומחוצה לו, ועל כן בחברות רבות מנוהל התחום מתוך מחלקת תקשורת תאגידית. כמו כן, במקרים רבים נעשה ניהול האחריות התאגידית בידי מי שמוגדר כ"משוגע לדבר", הנוטל את ההובלה לידי. זוהי אחת הסיבות למיקום המשתנה של היחידה ולמידת השפעתה ואופן תפקודה.

למשל, באחת הרשתות הקמעונאיות הגדולות זהו סמנכ"ל משאבי אנוש, המצהיר כי הוא חש מחויבות לעשייה בתחום זה, ללא קשר לתפקידו. ולעומת זאת, בקונצרן תעשייתי גדול, הטיפול באחריות תאגידית נמסר לאחריותה של דוברת החברה, משום שהיא ביקשה ליטול על עצמה משימה זו. לא חסר דוגמאות נוספות מסוג זה.

### **דוגמאות מחברות בישראל**

בחברת **שטראוס**, הממונה על תחום האחריות החברתית הוא חבר הנהלה: היועץ המשפטי הראשי ומזכיר החברה. עם זאת, פעילות ההטמעה של האחריות התאגידית מתבצעת בסיועם של כ-25 מנהלים מכל היחידות

העסקיות של החברה, בישראל ובחו"ל. אלו הם נאמני האחריות תאגידית של החברה: "Social Responsibility Trustees". תפקידם הוא לוודא שתוכניות האחריות התאגידית של שטראוס מבוצעות ברמת היחידה העסקית, וגם לגבש תוכניות המותאמות במיוחד ליחידה שממנה הם באים. אלו הם בדרך כלל מנהלים הכפופים למנהל היחידה העסקית. יש ביניהם אנשים ממגוון דיסציפלינות – משאבי אנוש, כספים, טכנולוגיה, שיווק ועוד.

שטראוס משקיעה בהכשרתם ובעידוד פעילותם של הנאמנים. מדי מספר חודשים הם משתתפים בפורום גלובלי, ובמסגרת המפגש, שנמשך כיומיים, הם שומעים הרצאות העשרה בתחום האחריות התאגידית ודנים בסוגיות מגוונות הקשורות להטמעת הנושא בחברה, על שלוחותיה.

בדרך זו מקווה חברת שטראוס להגיע למצב שבו תהפוך האחריות התאגידית לחלק מהפעילות השגרתית של כל יחידה בקבוצה. למשל, שבתוכנית העבודה השנתית של היחידה יהיה פרק העוסק באחריות תאגידית. הנאמנים הם הכתובת בכל הקשור לאתיקה ולאחריות החברתית והסביבתית ביחידה העסקית שלהם.

מדיניותה של אינטל היא שבכל אחד ממפעליה בעולם יש מנהל קשרי החוץ המטפל בנושאים כמו קשרי ממשלה, קשרי קהילה, תרומה לחינוך, איכות סביבה, התנדבות בקהילה, וגם קשר עם העיתונות. עם המגמה להרחיב את פעילות קשרי הקהילה לתחומים הרחבים יותר של אחריות תאגידית, נוצרו קבוצות פעילות של אחריות חברתית<sup>5</sup>. התפישה של החברה היא שאין לעסוק בכל אחד מתחומי האחריות התאגידית בנפרד (איכות סביבה לחוד, תרומה לקהילה לחוד, העסקה מתקדמת לחוד, וכדומה), אלא יש לראות את העשייה הכוללת בתחום האחריות התאגידית בראייה אינטגרטיבית. על כן, כבר לפני מספר שנים צורפו לקבוצות עבודה אלו באינטל ישראל אנשי משאבי אנוש,

5 תרבותה הארגונית של החברה מעודדת עבודת צוות, גם ה"מחלקות" הארגוניות המסורתיות מכונות באינטל "קבוצות".

אנשי EHS (איכות סביבה, בריאות ובטיחות), ביקורת פנים ארגונית ואתיקה. קבוצת קשרי החוץ של אינטל ישראל פועלת כבר חמש-עשרה שנה. בעבר היא כונתה "קשרי קהילה" והייתה שייכת למערך משאבי אנוש. בשלב מאוחר יותר מצאה הנהלת החברה כי יש לתת לתחום משקל מרכזי יותר באינטל ישראל. היחידה ("קבוצה") הפכה לעצמאית, וראשה, מנהל קשרי החוץ, הפך לחבר בהנהלת החברה.

במסגרת הקבוצה פועלת מנהלת אחריות תאגידית. מיקומה בקבוצת קשרי החוץ נובע מהתפישה כי משמעותה של האחריות התאגידית היא התנהגות נאותה של הארגון, ולכן ביטויה העיקרי הוא בקשרים עם מערכות פנים וחוץ ארגוניות.

מנהלי החברה: "ארגונים מתחבטים בשאלת מיקומה של יחידת האחריות התאגידית – במשאבי אנוש, בשיווק, באחריותו של מזכיר החברה? לא יודעים לאן לשייך אותה. לדעתנו, המיקום הנכון הוא בקשרי חוץ. מיקום זה מצביע על כך שהגישה לאחריות תאגידית היא אמיתית ולא גימיק. כל השנים פעלנו מתוך אחריות חברתית, אבל לא קראנו לזה כך. כשהתחילו להגדיר ולמסד את העשייה בתחום, היה ברור שזה חלק מהקשר עם הקהילה. לנו זה התאים, לא היה צריך לחפש לאן לשייך את הפעילות".

**בבנק לאומי** ניהול אחריות תאגידית פועל במסגרת מערך משאבי אנוש, באחריותו הניהולית של ראש המערך. כאשר הוחלט (בשנת 2003, ראו לעיל) על גיבוש הקוד האתי בשיתוף עובדים מכל רחבי הארגון, היה זה כמעט ברור מאליו שאת התהליך יוביל מערך משאבי אנוש – המסגרת הארגונית בעלת הידע, הכלים, המשאבים והראייה הארגונית הכוללת כדי לבצע משימה זו. את פרויקט גיבוש הקוד הובילו בפועל ראש אגף ההדרכה ומנהלת תחום אסטרטגיה ופיתוח משאבי אנוש, והוא הסתיים בשנת 2005. מנהלי הבנק מצאו כי יהיה זה אך טבעי שאת תחום האחריות התאגידית ינהל מי שריכז בהצלחה את פרויקט הגיבוש וההטמעה של הקוד.

בניגוד למקרים רבים שבהם יחידת קשרי קהילה מרחיבה פעילות והופכת ליחידת האחריות התאגידית של הארגון, **בבנק הפועלים** הפעילות הענפה בתחום קשרי קהילה ממשיכה לפעול במסגרת הקודמת. כדי לאגד את פעילותו רבת-השנים של הבנק בתחומים שונים למסגרת רעיונית וניהולית אחת, מינה הבנק מנהל אחריות חברתית תאגידי בדרג בכיר, המדווח למנהל חטיבת משאבי אנוש ולוגיסטיקה, הכפוף למנכ"ל הבנק. משום שתחילת הפעילות התמקדה בעשייה בתוך המערכות הפנימיות של הבנק, מיקום זה, במסגרת החטיבה העוסקת במשאביו הפנימיים של הבנק, הוכח כיעיל.

לפי תפישת הבנק, מנהל האחריות התאגידית צריך לעודד ולקדם את מנהלי היחידות בבנק לפעול בתחום האחריות התאגידית. עליו לשכנע אותם בערך ובכדאיות הדבר מבחינתם (ולא רק משום שהנהלת הבנק קבעה כי הדבר חשוב). זהו תהליך מתמיד של יזום וניהול שינוי. חלק מהפעילות בתחום מקדם צרכים ניהוליים כמו התייעלות, שיפור איכות הסביבה, העלאת המוטיבציה של העובדים, ואף יצירת הזדמנויות עסקיות. כל אלו מאפשרים ליצור תחושה של רווח משותף.

נאמר (ראו לעיל) כי **קבוצת פישמן** מעמידה מנהלת אחריות תאגידית לטובת חברות הכלולות בקבוצה, כדי שתסייע להם בפעילותם החברתית. משום שמנהלת זו אינה כפופה למי ממנהלי החברות אלא לבעלים, היא משמשת יותר כשותף אסטרטגי תומך ומסייע, למשל, בתכנון הפעילות וביצירת קשרים עם גופים המקבלים סיוע מחברות בקבוצה. מכאן שאת הפעילות עצמה בתחום האחריות התאגידית (בקבוצת פישמן מרביתה עדיין מתמקדת במעורבות חברתית) מבצעים בעלי תפקידים בתוך החברות. אלו נקבעים לפי צרכיה וגישתה של כל חברה.

במרבית המקרים האחראי לתחום בחברות הכלולות ממלא גם תפקיד נוסף. למשל, **בהום סנטר**, מנהלת האחריות התאגידית היא גם מנהלת הגיוס. גם בחברות אחרות בקבוצה, תחום זה (שעיקרו כאמור, מעורבות בקהילה) שייך

למערך משאבי אנוש. במקרים שבהם לא קיים בחברה מערך כזה<sup>6</sup>, התחום מנוהל במסגרת מערך השיווק, או יחידה אחרת. בטלפארמה למשל, חברה המעסיקה כשבעים עובדים, מזכירת המנכ"ל היא האחראית בתחום זה.

פעילי האחריות התאגידית בחברות הכלולות בקבוצה נפגשים במסגרת ישיבות פורום שאותן מתאמת ומנהלת מנהלת האחריות התאגידית של הקבוצה. במפגש האחרון לקחו חלק כעשרים משתתפים, מרביתם ממערכות משאבי אנוש ושיווק. פעם בשנה מקיימת הקבוצה אירוע המיועד לתחום, שבו משתתפים גם רבים מחברי ההנהלות של חברות בקבוצה. באירוע מובעות הוקרות לאותן חברות שעשו למען הקהילה מעל ומעבר באותה שנה. האירוע מהווה ביטוי מוחשי לחשיבות שמייחסת משפחת פישמן למעורבות החברתית של החברות שבשליטתה.

פעילות האחריות התאגידית ברפאל מתנהלת במסגרת מחלקת הרווחה והאחריות החברתית באגף סמנכ"ל משאבי אנוש, ארגון ולוגיסטיקה. בעבר כוננתה המחלקה "רווחה וקשרי קהילה".

למיקומה של היחידה באגף זה מספר סיבות עיקריות:

1. האגף עוסק בתחומים מרכזיים הנוגעים לאחריות התאגידית – עובדים ולוגיסטיקה. לאגף זה קשורה גם היחידה לאיכות הסביבה ולבטיחות.
2. כל התחום צמח מהשטח, מיוזמותיהם של העובדים, וממילא הפניות הגיעו לאגף זה וטופלו על ידו.
3. אחת המטרות המרכזיות של פעילות האחריות התאגידית היא העצמת העובדים.

מנהל המחלקה מקדיש כמחצית מזמנו לקידום האחריות התאגידית ברפאל. בתחומים אלו עוסקת גם סגניתו.

6 סיבה עיקרית לכך הוא גודלה של החברה. יש חברות אשר מתחת לגודל מסוים אינן נזקקות למחלקה ייעודית של משאבי אנוש.



### 3. ניהול שוטף של אחריות תאגידית

משום שבחלק ניכר מהמקרים מנהל האחריות התאגידית בארגונים הוא גורם מתווך ומסייע למנהלי הארגון, הרי חלק ניכר מפעילותו הוא לקיים מערך הידברות שוטף עם מנהלי היחידות בארגון. פעילות זו נעשית במגוון דרכים, משיח ישיר, דרך פורומים ייעודיים והשתלמויות, ועד משלוח חומר, בין אם מודפס ובין אם מקוון. מכאן שחלק ניכר מפעולות האחריות התאגידית עניינן תקשורת פנים ארגונית.

אחת המשימות העיקריות של התפקיד המתהווה היא הצורך למפות את העשייה הארגונית המגוונת, שממילא רווחה בארגון עוד בטרם הוגדר התחום כאחריות תאגידית. העשייה לקהילה היא דוגמה בולטת לכך, אך גם השקעה בפיתוח עובדים, או התנהגות לפי כללי מסחר הוגן, הן חלק מהאחריות התאגידית, גם אם בעבר לא הוגדרו ככאלה. תהליך מיפוי העשייה הארגונית בתחום מקבל משנה חשיבות כאשר הארגון מבקש להפיק דו"ח אחריות תאגידית<sup>7</sup>.

דוגמאות של ניהול פעילותה של האחריות התאגידית בחברות בישראל:

**בנק לאומי** הוא דוגמה אופיינית לתהליך של מיפוי עשייה בדרך להפקת דו"ח אחריות תאגידית עד לשלב אשרורו מטעם ארגון ה-GRI (ראו בהמשך).

לאחר שנפלה ההחלטה כי שלב הביצוע הראשון יהיה מיפוי העשייה בתחום בדרך להפקת דו"ח אחריות תאגידית, כונסה ועדה שהורכבה מנציגי חטיבות הבנק. נציגים אלו היו מנהלים בכירים בחטיבות הבנק, בדרך כלל

7 לעתים זוהי הסיבה העיקרית לקיומו של תהליך המיפוי, לבטח בשלבים הראשונים של אימוץ הגישה.

ראשי אגפים. הם נבחרו על ידי ראשי החטיבות על פי הערכת יכולתם להוביל פרויקט כזה. נקבע כי כל אחד מהם יוביל את האחריות התאגידית בחטיבתו.

מקרב קבוצה זו מונו אנשים שכל אחד מהם היה מופקד על איסוף חומר באחד מתחומי האחריות התאגידית (כמו איכות הסביבה, נגישות, תרומה לקהילה, וכדומה). מידע רב החל לזרום מהשטח לידיהם של האחראים לדיווח על אחריות תאגידית. במשך כשנה נאגר מידע על העשייה המגוונת של היחידות והסניפים בבנק. המידע הגיע בדרכים מגוונות: תיקים, דו"חות וכדומה.

השלב הבא היה מיונו ועיבודו של החומר. פעולות אלו נעשו בשיתוף יועצים חיצוניים, שגם סייעו בכתיבת הדו"ח. לאחר השלמת הכתיבה, הוגש הדו"ח לאישור ה-GRI. היה זה הדו"ח הראשון שהגישה חברה ישראלית לאישור הארגון הבינ-לאומי. הדו"ח הוגש בסטנדרט B. בבנק מוצאים כי זהו סטנדרט ראוי ומכובד למי שזהו הדו"ח הראשון המוגש לאישור. הוחלט כי דו"ח אחריות תאגידית יופק בבנק כל שנתיים.

ארגונים רבים מתחילים את פעילות האחריות תאגידית המובנית שלהם באיסוף מידע על העשייה הקיימת, ומתוך כך הם גם גוזרים את הדו"ח הראשון של אחריות תאגידית. בבנק הפועלים החליטו לנקוט בגישה שונה. בבנק לא רצו לדווח רק על מצב קיים. הדו"ח נחשב בבנק כתוצאה של העשייה בתחום, כשיקוף בדיעבד שלה. היינו, הדו"ח אינו מטרה בפני עצמה. הנהלת הבנק ביקשה ליצור תשתית ארגונית לאחריות חברתית שאינה רק משקפת את הקיים, אלא גם מוסיפה לו רבדים נוספים.

רק לאחר ההגעה לתוצאות ביצועיות משמעותיות הוחלט להיערך גם לכתיבת דו"ח, כדי שאפשר יהיה לדווח על עשייה לפי הסטנדרטים הגבוהים ביותר. נקודת המוצא הייתה לבחון את העשייה הקיימת לפי הסטנדרטים

## ב. אחריות תאגידית בישראל

של ארגון ה-GRI, אך בבנק מצאו כי הללו מנוסחים באופן כללי מדי לצרכים המוגדרים של הבנק. על כן, הוקמה מערכת של כ-400 פרמטרים המתרגמים את מושגי האחריות החברתית למדדים מפורטים ומעשיים, עדיין, כמובן, במסגרת האינדיקטורים של ה-GRI.

מדדים אלו גובשו בשיתוף עם יועצים. לאחר שנבדקו ארגונים פיננסיים בעולם, בוצעו התאמות לפי מאפייני העשייה של הבנק. על סמך מדדים אלו נבחן המצב בפועל בכל תחום בבנק. אותרו פערים וגובשה תוכנית פעולה לשינוי ולשיפור בכל אחת מהיחידות הרלוונטיות. דוגמה לטיפול בפרמטר מתחום יחסי עבודה הנוגעת להעסקת עובדי קבלן: בבנק רוצים למנוע מצב שבו קבלן כוח אדם המספק לבנק שירותים יפטר עובד רק כדי שלא יאלץ להעניק לו את הזכויות שמגיעות לו לפי החוק. על כן, כדי למנוע "תחלופה פוגענית" מחויבים ספקי שירותי הניקיון והמזנון של הבנק להגיש דו"חות תחלופה רבעוניים ושנתיים. יחידת הרכש של הבנק בוחנת את הדו"חות הללו ויכולה להזהיר קבלן על הפרה, ואף לסיים את ההתקשרות עמו. תנאי זה מופיע כבר בפניות הבנק לקבלת הצעות מקבלני כוח אדם, וממילא מעוגן בחוזים שנערכים עמם.

פעילות ההטמעה הראשונית של האחריות התאגידית כללה הקמה של תשעה צוותים של מומחים ומנהלים בבנק, מתוכם ארבעה צוותים בתחומים של התנהלות סביבתית. הצוותים ביצעו אבחון מעמיק של מצב הבנק על בסיס הפרמטרים שגובשו, והציעו הצעות לשיפורים נוספים בכל תחום. מנהל אחריות חברתית תאגידי ריכז את פעילות הצוותים והשתתף בכל אחד מהם.

משימות המאפשרות מימוש מהיר ועלויותיהן לא גבוהות בוצעו בקצב מהיר, למשל, החלפת כל כוסות הקלקר בכוסות מנייר. זאת, מתוך הנחה כי הישגים מהירים מבטיחים חוויית הצלחה, מגדילים את הנכונות לקבל את השינוי ויוצרים "אנרגיה" חיובית. פעולות מורכבות יותר, למשל, מערך

איסוף ופינוי של פסולת אלקטרונית שמגיעה מבתיהם של העובדים, הדורשות מערכות לוגיסטיות מורכבות יותר, נעשו בשלב מאוחר יותר. את התוכנית כולה מנחה ועדת היגוי בראשות המנכ"ל, שאף מפקחת עליה. כמו כן, מתנהלים דיונים בנושא בהנהלה ובדירקטוריון. בימים אלו הופק דו"ח האחריות החברתית של הבנק בסטנדרט הדירוג הגבוה ביותר: A+ (הסימן + מציין כי הדו"ח עבר תהליך של בדיקה וביקורת. ראו להלן).

את האחריות התאגידית באינטל מנהיגה ועדת היגוי המורכבת מחברי הנהלת החברה. בראש הוועדה יושבת מנכ"לית אינטל ישראל, ומשתתפים בה מנהל איכות הסביבה בישראל, מנהל קשרי חוץ, מנהל משאבי אנוש ומנהל הכספים. את החלטות הוועדה מבצעות ארבע ועדות משנה, שכל אחת מהן מתמקדת בתחום ייעודי: קשרי קהילה, איכות הסביבה, העסקה הוגנת ואתיקה. מנהלת האחריות התאגידית מרכזת את פעילות הוועדות.

אינטל העולמית החליטה כי דו"ח האחריות התאגידית שלה יופק כל שנה. בדו"ח זה כלולה, מטבע הדברים, העשייה בסניפיה ברחבי העולם. אך אף שהנהלת אינטל ישראל יכולה הייתה להסתפק בכך שעשייתה היא חלק מהדו"ח העולמי, הוחלט כי החברה תפעל גם ברמה המקומית. לאור הפעילות הרבה של אינטל ישראל בתחום האחריות החברתית, הוחלט על הוצאת דו"ח מקומי, המהווה השלמה לזה העולמי ומשקף את פעילותה של אינטל בישראל.

כחלק ממיסודה של האחריות התאגידית, הוחלט ברפאל על הכנה ועל פרסום של דו"חות חברתיים. הוחלט כי בשלב ראשון יופקו דו"חות פנימיים כדי למפות את העשייה בפועל. בכל פעם יופק דו"ח בתחום פעילות מסוים. הראשון עסק בקשרי קהילה. בתחום זה כבר הייתה פעילות קונקרטית שאפשר היה לתעדה בקלות יחסית (ראו לעיל). הדו"ח השני עסק בסביבת עבודה. גם תחום זה קל יחסית למיפוי ולהגדרה. הוא אפשר להגדיר פערים, למשל בתחומים כמו נגישות או בטיחות.

הדו"חות הבאים שהופקו היה בתחומים איכות הסביבה והקוד האתי, בהתאמה. כאמור, נאמנים לגישה כי המטרה העיקרית של הדיווח היא העצמת עובדים, הדו"חות ברפאל הם בעיקר לצרכים פנימיים. בהכנת חלק מהדו"חות הסתייעו ברפאל ביועצים חיצוניים. כמו כן, כמרכיב נוסף של מיסוד האחריות החברתית, נערכים ברפאל לקבל אישור עמידה תקן בתחום – ת"י 10000.

במסגרת פעילותה של רפאל בארגון מעלה, הגיעה החברה לדירוג הגבוה ביותר (פלטינום) בדירוג מעלה (ראו להלן), במסגרת קבוצת החברות שאליה היא מסווגת – חברות שאינן ציבוריות. את הפעילות בתחום קשרי הקהילה ברפאל מלווה באופן שוטף צוות היגוי כבר מספר שנים. לאחרונה הוקם צוות נוסף – צוות היגוי איכות סביבה וסביבת עבודה פיזית. החברים בצוותי ההיגוי באים מיחידות שונות הנוגעות לעניין שבו עוסק הצוות. הצוותים מתכנסים בערך פעם בחודש, אך מתקיים קשר שוטף בין אנשי הצוותים, לפי הצורך.

ברפאל מדגישים כי מרכיב רב-חשיבות שבו תלויה הצלחת העשייה למען הקהילה, הוא היכולת לרתום את מנהלי היחידות לעשייה זו. גיוס ושימור של מאות עובדים כמתנדבים היא משימת הניהול המרכזית. זאת, משום שרפאל, כחברה ממשלתית, אינה יכולה לתרום כספים אלא רק שעות התנדבות.

מנהלי רפאל: "הגיבוי של ההנהלה הבכירה, המנהלים בדרגי הביניים ושיתוף הפעולה של הוועדים הם הגורמים העיקריים המשפיעים על המידה שבה אנו מצליחים לגייס ולשמר מתנדבים".

ההחלטה ליצור מסגרת מובנית יותר של פעילות האחריות התאגידית ב-comme-il-faut הושפעה מהמגמות בתחום ניהול האחריות התאגידית

בארץ ובעולם. מנהלת החברה סברה כי זהו עיתוי ראוי לבצע "עצירה" ולבדוק לעומק את עשייתה של החברה בתחום זה ובכלל. בדרך זו של מיפוי העשייה אפשר לבחון, לתקן, להרחיב ולשפר. דוגמה להרחבה: בחינת פעילותם של הספקים הנתפשת בעיני החברה כ"חלק רחב יותר של הפעילות שלנו. למשל, אם הספקים שלנו אינם פועלים לפי כללי האתיקה, נפגע קידום המטרה שלנו לשפר את ההתנהלות האתית בעסקים".

כמו בארגונים אחרים, צעד מרכזי שנועד לקדם את ניהולה המסודר של הפעילות, הייתה ההחלטה להפיק דו"ח אחריות תאגידית המכונה בחברה דו"ח אחריות חברתית-סביבתית. כותרתו: "נשים משפיעות". הדו"ח גם אמור היה לתת מענה לדילמה שבה מתחבטת *comme-il-faut* דרך קבע. לעתים עולה נגדה הטענה כי מצד אחד היא מבקשת "לתקן עולם", אך מנגד מוצריה מיועדים לאוכלוסייה מבוססת. במילים אחרות: רוב הנשים שהחברה כל כך דואגת להן, אינן מסוגלות לרכוש את מוצריה. החברה ראתה בדו"ח, המאופיין בשקיפות רבה, כלי חשוב המסייע לה להציג את המודל העסקי שלה, המסביר כי אין הצדקה אמיתית להעלות טיעון זה.

הדו"ח גובש בשיתוף יועצת חיצונית. ההחלטה הייתה לגבש אותו על פי הסטנדרטים הגבוהים ביותר. הדו"ח הוגש לאישור ארגון ה-GRI בסטנדרט A. בחברה גאים להדגיש כי זהו הדו"ח הראשון שהוגש לאישור בסטנדרט A. המידע שנכלל בדו"ח נאסף על פי הפרמטרים המרכיבים את מדד GRI. האיסוף התבצע בעזרת שיחות וסקרים שערכה היועצת החיצונית. את הנושאים שנבחנו בסקרים גיבשה הנהלת החברה.

סקר אחד נעשה בקרב עובדות הארגון. סקר נוסף נערך בקרב מאות מלקוחות החברה ומחזיקי עניין נוספים. הדו"ח הופק גם במהדורה מקוונת מתוך חשיבה סביבתית – מהדורה מודפסת צורכת נייר. הוחלט כי דו"ח דומה יופק פעם בשנתיים.

## ג. הפעילות הציבורית של האחריות התאגידית

אחת התופעות המרכזיות של הפעילות הציבורית בתחום האחריות התאגידית היא קיומם של שורה ארוכה של גופים מקצועיים, מקומיים ובין-לאומיים, המאפשרים לחשוף את פעילותן של החברות ולהוסיף להן חשיפה ציבורית. גופים אלו עוסקים במדידה, בהתוויית הנחיות מסודרות ובהסמכה של החברות. כגורם חיצוני, הם מייצרים פרמטרים ידועים ומוסכמים ומעניקים להם דירוג או הסמכה בהתאם.

יתרון מרכזי של פעילות זו הוא תרומתה הרבה לחשיפה מסודרת, מתודולוגית ובת-השוואה של פעילות העסקים בתחום האחריות התאגידית. היא מסייעת לקדם את רצונן של חברות להתמודד ולהשיג הישגים טובים יותר בהשוואה לחברות אחרות. עצם קיומו של רצון כזה וההבנה כי פעילות נמדדת יוצרת שיפור, מעצם המודעות.

אפשר להבחין בשלושה סוגים עיקריים של מסגרות פעילות של אחריות תאגידית:

1. דיווח – הגוף המוביל בתחום הוא ארגון ה-GRI.
2. מדידה ודירוג – היכולים להתבצע באמצעות מסגרות שונות, כמו גופים חברתיים שזה ייעודם. כמו, הבורסה לניירות ערך או מכון התקנים.

3. פעילות תומכת של ארגונים ציבוריים כמו שלוחות של האו"ם.

ייתכנו שני חסרונות בולטים להשתתפותן של חברות עסקיות בפעילות ציבורית הקשורה לעשייה שלהן בתחומים של אחריות תאגידית:

1. בדרך כלל החברות נבחנות על סמך הצהרותיהן. כמו כן, ההשתתפות ברבות מהפעילויות הללו עולה כסף. שני מאפיינים אלו יכולים לעורר חשש כי עשויה להיווצר הטיה בתוצאות.
2. ההשתתפות עצמה, שיש בה משום הצהרה כי החברה פועלת ברוח האחריות התאגידית, עלולה ליצור מצבים שבהם היא הופכת לעיקר ומהווה כיסוי לביצועים חלשים בתחום.

עם זאת, נראה כי היתרונות הברורים עולים על החסרונות האפשריים – הפעילות של גופים העוסקים בקידום אחריות תאגידית עולה כפורחת.

בהמשך נדון בשלושת תחומי פעילות אלו. דגש מיוחד נשים על פעילות הדיווח, שכן, בארגונים רבים היא מהווה מוקד פעילות מרכזי, בעיקר בשלבי הכניסה הראשוניים של חברות לעולם האחריות התאגידית.

### 1. הדיווח על האחריות התאגידית

אלפי חברות ברחבי העולם מדווחות על פעילותן בתחום האחריות החברתית-סביבתית. מאז שנת 1992 פורסמו בעולם יותר מ-17 אלף דו"חות אחריות חברתית-סביבתית. הדו"חות מתפרסמים ממגוון סיבות, העיקרית שבהן היא הרצון לקיים דיאלוג עם מחזיקי העניין של החברות המפרסמות. בחשיפת הפעילות ובמתן האפשרות לבחון אותה, משדרת החברה כי היא מבקשת לגלות שקיפות ולבנות יחסים של אמון בינה לבין מחזיקי העניין שלה, המושפעים מפעילותה ומעשייתה. זאת, בהתחשב בעובדה כי פעילותה של האחריות התאגידית והדיווח עליה נובעים מרצונה



החופשי של החברה, ולא מתוך חובתה לציית לחוקים ולתקנות הרגולטור.

על כן, דיווח ראוי אינו מציג רק מידע ונתונים המשקפים באופן מאוזן ומייצג את הדרך שבה משפיע העסק על אלו הסובבים אותו, אלא גם התייחסות לכוונות העסק לשיפור. ברוח זו, על החברה המדווחת גם להציג תיאור כן של הקשיים שעמם היא מתמודדת.

בשנות התשעים החלו חברות בעלות תודעה חברתית מפותחת כמו **בן & ג'ריס** האמריקנית ו**בודי שופ** הבריטית לפרסם דו"חות חברתיים. בתחילת הדרך נתפשה גישה זו של פרסום מרצון של דו"חות לא פיננסיים כחריגה, כיוזמה של בעלים תמהוניים של חברות צריכה מצליחות בעלות אופי ניהול ייחודי.

ההתפתחויות בתחום האחריות התאגידית הובילו למיסוד הדיווח. הביטוי המוחשי ביותר שלו היה הקמת ארגון ה-GRI – The Global Reporting Initiative. הארגון הגדיר את עצמו כ"ארגון בניהולם של מחזיקי עניין רבים, המשתפים פעולה כדי לספק סטנדרטים גלובליים בדיווחי קיימות".

הארגון הוקם בשנת 1997 כשיתוף פעולה בין UNEP – התוכנית הסביבתית של האו"ם, לבין CERES – קואליציית ארגונים ומשקיעים מוסדיים חברתיים וסביבתיים אמריקניים. בשנת 2002 הפך ה-GRI לארגון עצמאי.

מטרתו הראשונית של ה-GRI הייתה לקדם שקיפות בעסקים ולעודד את מדידת ביצועיהם, בעיקר בתחום איכות הסביבה. בשנת 2000 הורחבה מטרה זו. נוצרה מסגרת לדיווח קיימות (Sustainability) ופורסמו הנחיות דיווח כוללניות. הנחיות אלו עברו תהליך משוב בידי 31 חברות עסקיות וחודשו פעמיים, בשנת 2002 ובשנת 2006. ההנחיות משנת 2006 משמשות אלפי ארגונים כמסגרת לדיווח ומאפשרות מידה של השוואה בין ארגונים

וביצועיהם. כמו כן, כדי למקד את המדווחים עוד יותר, פותחו נספחי מדידה סקטוריאליים כמו "לוגיסטיקה ותחבורה", "תעשיית החשמל" וכדומה.

בנוסף לכך, נמצאים בהליכי פיתוח נספחים "מדינתיים" לדו"ח, אשר על פי העיקרון הסקטוריאלי, מתמקדים בצרכים ובמאפיינים המיוחדים לכל מדינה שבה פועלת החברה. נספחים אלו מתמקדים בהנחיית דרך הדיווח על סוגיות ייחודיות הנוגעות ישירות למדינה ולעסקים הפועלים במדינה זו. למשל, בישראל תהיה התייחסות לסוגיית הדו-קיום<sup>8</sup>.

משמעות הדבר היא שגם אם חברה עסקית אינה עושה מאמצים משמעותיים לטיפול הדו-קיום בין הישראלים לפלשתינים, הרי משום שנושא זה חיוני בסדר היום הלאומי של מדינת ישראל, אין חברה שפועלת בה ואינה משפיעה על מצב זה, במכוון או שלא במכוון. לכן, כחלק מתפישת השקיפות, ציבור קוראי הדו"חות רשאי לדעת איך באה השפעה זו לידי ביטוי בעשייתה או בגישתה של החברה המדווחת.

מסגרות הדיווח של ה-GRI מאפשרות שלוש רמות של חשיפה: **רמה A** היא רמת הדיווח הגבוהה ביותר, הכוללת חשיפה מקסימלית: פרופיל החברה ומדיניותה, התייחסות מפורטת למשוב ממחזיקי העניין בנושאים מהותיים והתייחסות לכל מדדי הביצוע.

**רמה B** מצביעה על רמת דיווח מתקדמת של ארגונים שעדיין לא השלימו את כל ההכנות לדיווח מעמיק. כלולים בו גילויים על מדיניות ועל נהלים (גישות ניהוליות), והתייחסות לעשרים מדדי ביצוע.

**רמה C** מיועדת לחברות שאינן מבקשות להוביל בתחום, אבל חשוב להן להיות על מפת הדיווח. רמת דיווח זו מתאימה לחברות פרטיות או לדו"חות

8 נושאים נוספים שנקבעו כייחודיים לישראל הם: תאונות דרכים, חיילי מילואים, ממשל תאגידי, נגישות ומרכז-פריפריה.

ראשונים של חברות שלא הספיקו לאסוף את כל המידע לכל מדדי הביצוע. יש מי שטוענים כי רמת דיווח זו משמשת בעיקר כעלה תאנה. גישה נגדית מוצאת כי בכל מקרה כדאי לעשות את המאמץ, משום שהתהליך לפיתוח דיווח ברמה C זורע זרעים להעמקה בהמשך. דיווח ברמה C כולל תיאור של החברה והתייחסות לעשרה מדדי ביצוע.

בחינת יעילותם ואמינותם של הדו"חות:

ממחקר שערך ה-GRI בשנת 2008 בקרב כ-1,700 קוראי דו"חות, עולה כי 85% מהקוראים ציינו כי התרשמותם מהחברה המדווחת הושפעה לחיוב לאחר קריאת הדו"ח. מכאן עולה השאלה עד כמה הדו"חות אמינים, והאם אינם מתמקדים בעיקר בשירי הלל לחברה ולעשייתה, בהבלטתם את הצלחותיה ובהצנעת כישלונותיה? כדי לתת מענה לבעיה מובנית זו, התפתחה סביב תעשיית הדיווח פעילות העוסקת בהבטחת איכותם של הדו"חות. גושפנקא חוץ-ארגונית זו ניתנת לדו"חות על ידי מומחי איכות שהוסמכו לכך. מן הסתם, אפשר לראות דמיון בין תהליך זה, הנמצא עדיין בחיתוליו, לבין מי שמעניק גושפנקא מקצועית לאחיו הגדולים והמפותחים של דו"ח האחריות התאגידית, הלוא הם הדו"חות הפיננסיים שאותם מבקרים רואי החשבון.

פרשיות שחיתות כמו זו של אנרון (שהייתה זרז משמעותי להתפתחות תחום האחריות התאגידית בעולם כולו) לימדה את העולם הלא מופתע כי גם גופי פיקוח ובקרה מוסמכים ורבי-מוניטין אינם חפים מ"אי דיוקים", ולכן חשש דומה יכול לצוץ גם במקרים שבהם מתבצעת הבטחת איכות של דו"ח מרצון, כמו דו"חות אחריות תאגידית. עם זאת, עצם הנכונות להיבדק ולשפר היא חיובית כשלעצמה.

ה-GRI מגדיר מספר עקרונות לקביעת הגורם המתאים להבטחת איכותו של דו"ח אחריות חברתית. עקרונות אלו, בהתקיים, מצמצמים את הסיכון לאי-דיוקים בביקורת. בשנים הראשונות שבהן החלו חברות

לדווח על עשייתן בתחומי האחריות התאגידית, היו משרדי רואי החשבון השחקנים הראשונים שפעלו בתחום זה, כיועצים לכתובת הדו"ח או כמבקרי. הם באו מתחום הביקורת ויכלו להציע ללקוחותיהם הרחבה של שירותיהם. עם הזמן, כאשר הסתבר שאין דינם של דו"חות לא פיננסיים כדינם של דו"חות פיננסיים, הצטרפו אל רואי החשבון חברות ייעוץ נוספות שהתמחו בהבטחת איכותם של דו"חות האחריות התאגידית, כדיסציפלינה בפני עצמה.

הדיווח בישראל:

תחום הדיווח על האחריות החברתית בישראל נמצא עדיין בראשית דרכו. אמנם יותר ויותר עסקים הולכים ומאמצים גישה אחראית במסגרת עסקיהם, אך עדיין רב המרחק בין פעילות זו לבין הסטנדרטים העולמיים המקובלים בדיווח (ראו בסיכום דיון בסיבות לכך). בשנת 2007 התפרסמו בישראל רק שני דו"חות אחריות חברתית, אשר נרשמו במאגר הדיווח של ה-Corporate register: הדו"חות של **בנק לאומי** ושל חברת **נשר** (דו"ח סביבתי בלבד). כמו כן, יצאו בישראל דו"חות נוספים כמו זה של **אינטל ישראל**, אשר לא נרשמו באתר העולמי (שם נרשם הדו"ח של **אינטל** העולמית).

## 2. דירוג ומדידה

את פעילות הדירוג והמדידה מבצעים גופים שונים בארצות שונות. חלקם הוקמו כדי לקיים משימה זו ולעודד פעילות בתחום האחריות התאגידית. עם התפתחות החשיבה בתחום וראייתו כחלק מפעילות העסקית של החברה, החלו גם הבורסות בעולם להקדיש תשומת לב לאחריות התאגידית. זאת, כאמור, מתוך הבנה שפעילות בתחום זה משפיעה על ביצועי מניותיהן של חברות.

בבורסות בניו-יורק ובלונדון, כמו גם בבורסה בתל-אביב (ראו להלן), קיימים מדדים ייחודיים, המשקפים את ביצועי החברות הפועלות מתוך

אחריות תאגידית. בבורסה האמריקנית נסחר מאז 1999 מדד הקיימות של הדאו ג'ונס, (DJSI (Dow Jones Sustainability Index). המדד כולל מאות מניות ממגזרים שונים של החברות הציבוריות המובילות בכל הקשור לשמירה על אחריות תאגידית. ביצועיהן נמדדים על סמך תוצאות שאלון המשקף אותן. מדד דומה, FTSE4good, הושק בבורסה בלונדון בשנת 2001.

לצד כל אלו התפתחה תעשייה של תקינה, שעקרונותיה מזכירים את שנעשה בעשורים קודמים בתחום שיפור איכות ואבטחת האיכות. לדוגמה, ISO 14001 לאיכות סביבה ו-SA 8000 לזכויות אדם. כמו כן, מגובש תקן כולל לאחריות תאגידית – ISO 26000. בתחום אבטחת האיכות של דו"חות האחריות התאגידית בולט תקן AS1000AA של ארגון AccountAbility. מטרתו של ארגון בין-לאומי זה, שמרכזו בארצות-הברית, הוא לקדם "אחריות לפיתוח קיימות" בדרך של מתן כלים לביצועים בתחום, וכן דרכים למדידתם. ב-AccountAbility שותפים מחזיקי עניין רבים, מחברות עסקיות גדולות ועד מומחים ואנשי אקדמיה שפיתחו כלי מדידה ותיקנון.

דירוג ומדידה בישראל:

בישראל נחשב דירוג "מעלה" (המבוצע בשיתוף עם הבורסה לניירות ערך) לכלי המרכזי הבוחן חברות מקומיות על פי מדדי אחריות תאגידית, ומדרג אותן. תחילתו של הדירוג בחודש פברואר 2005, עת החל להיסחר בבורסה בתל-אביב מדד האחריות החברתית, הכולל עשרים חברות בורסאיות מובילות, בעלות התרומה החברתית המשוקללת הגבוהה ביותר בבורסה. המדד נגזר מדירוג "מעלה" לאחריות חברתית של עסקים בישראל. את הקריטריונים לדירוג, המבוססים על פרמטרים של אחריות תאגידית, קובעת ומעדכנת ועדה ציבורית חיצונית, הכוללת אישים בעלי שם מתחומי האקדמיה והעסקים בארץ.

בשנת 2006, השתתפו בדירוג 49 חברות, מתוכן 36 ציבוריות, ואילו בשנת 2007, השתתפו בדירוג 53 חברות, מהן 35 ציבוריות. שאלון הדירוג

כולל כמאה שאלות בחמישה פרקים: אתיקה בעסקים, זכויות אדם וסביבת עבודה, מעורבות בקהילה, איכות סביבה וממשל תאגידי. בשנת 2008, השתתפו בדירוג 60 חברות, מתוכן 39 חברות ציבוריות, ו-21 חברות פרטיות, ממשלתיות וכאלה הנסחרות בחו"ל. השנה לראשונה נוסף לדירוג פרק חדש העוסק בהיבטים של ממשל תאגידי.

פעילות תומכת נוספת:

לצד פעילותם הענפה של ארגונים כמו ה-GRI ו-AccountAbility, החלו גופים בין-לאומיים רבי-חשיבות לעלות על עגלת האחריות התאגידית הדוהרת, תוך שהם קובעים כללים משלהם, הנוגעים לתחום פעילותם. לדוגמה, ארגון העבודה הבין-לאומי (ILO) והארגון לשיתוף פעולה כלכלי ופיתוח (OECD). לצד אלה פועלים גופים בארצות שונות, שחלקן קבעו גם כללים ותקנות הנוגעים לאחריות תאגידית (למשל, תיקון משנת 2006 בחוק החברות הבריטי קובע כי חברות ציבוריות חייבות לדווח על סוגיות חברתיות וסביבתיות).

בין הגופים הבין-לאומיים הבולטים העוסקים בתחום זה, אפשר לראות את ארגון GC, הגלובל קומפקט, שהקים האו"ם, שגיבש אמנה שנועדה לקדם שיתוף פעולה בין חברות עסקיות לבין האו"ם בקידום פעולות ברוח האחריות התאגידית. חברות שחותמות על אמנה בין-לאומית זו מצהירות בכך על מחויבותן לעשרה עקרונות, כמו מחויבות לסביבה ופעילות נגד שחיתות. כמו כן, הן מתחייבות להציג כל שנה דו"ח ציבורי על התקדמותן בתחומים אלו. בשנת 2008 הוכרז בישראל על ייצוג מקומי של GC.

## סיכום

נראה כי האחריות התאגידית מתחילה להיות חלק מהשיח העסקי השוטף. הרקע להיווצרותה, שלווה בסיקור תקשורתי מאסיבי, הצטרפותם של אישים בעלי שם עולמי ונכונותן של חברות גלובליות להצטרף למערכה משיקולים שונים, הביא לתוצאות משמעותיות תוך זמן קצר יחסית. הדבר הביא למיסודם של תהליכים רלוונטיים, ממערכות בקרה ומדידה בין-לאומיים ותוך-מדינתיים, דרך החלטות של דירקטוריונים כי אחריות תאגידית היא חלק מתפישתו האסטרטגית של הארגון, ועד ליצירת תהליכים ארגוניים המקדמים את הפעילות ברוח האחריות התאגידית.

כיום, פעילות האחריות התאגידית מתמקדת בתהליכים של החדרת התחום לארגונים ולתודעה הציבורית. אך שאיפת-העל היא שההד התקשורתי המלווה כיום את האחריות התאגידית ידעך, לא משום שתפישת החשיבות של האחריות התאגידית תשנה מגמה, אלא להפך, משום שדרך פעולה כזו תהפוך לדבר שבשגרה, לכזו שמוטמעת כדבר מובן מאליו בדרך התנהלותם של ארגונים (ולא רק חברות עסקיות). אך לעת עתה הדרך להשגת יעד מיוחל זה עודנה ארוכה.

בישראל, האחריות התאגידית נמצאת רק בתחילת דרכה. נראה כי

חברות בישראל אימצו את גישה זו אל חיקן באיחור-מה לעומת חברות עסקיות בארצות מתועשות. אך אינטנסיביות העיסוק באחריות התאגידיה בישראל בשנתיים האחרונות מצביעה על מגמה של חדירה מהירה יחסית של הנושא לישראל.

לכניסתן המעט מאוחרת של החברות הישראליות לתחום זה מגוון סיבות. אחת החשובות שבהן נובעת מגודלן (בעצם, קוטנן) היחסי של החברות הישראליות ומפריסתן המוגבלת בעולם. הרי כבר צוין כי מי שמובילות את התחום הן חברות גלובליות, שהשפעתן על ארצות אחרות הוא רב יחסית להשפעה שיש לחברות ישראליות. במילים אחרות, לחברות הישראליות, כשחקן קטן יחסית בעולם הגלובלי, יש פחות צורך להוביל בתחום, בהתחשב בהשקעת המשאבים הנדרשת מהן כדי להיות במעמד כזה.

מן העבר השני, כיוון שהשוק הישראלי קטן ומוגבל בהיקפו, רבות הן החברות הישראליות הנושאות עיניהן לפעילות בעולם הרחב. בתור שכאלו הן אינן יכולות להתעלם מהמגמות הרווחות. אם הן רוצות להיות שחקן גליטימי בעולם הגלובלי, עליהן לשחק לפי כללי המשחק המקובלים. בעולם גלובלי, שבו כולם עושים עסקים עם כולם, הדרישה שתגיע מלקוחותיהם של חברות ישראליות, כי יפעלו לפי עקרונות האחריות התאגידיה, תגיע ממילא לפתחן. לכן, החדירה של האחריות התאגידיה למשק הישראלי היא כעת מהירה יחסית. חברות מבקשות לגשר על הפער שנוצר בין לבין חברות עסקיות אחרות, בעיקר מארצות המערב.



## מקורות

### פרסומים

- נספח מיוחד של "האקונומיסט" בנושא אחריות תאגידית, 1/2008
- מאמר על ההזדמנויות שיוצרת האחריות התאגידית, ב"הרוורד ביזנס ריווי"ו", 12/2006
- דו"ח אחריות תאגידית של בנק לאומי משנת 2006
- נספח "מדידה של סביבת עבודה" מהספר "זה לא רק הכסף", 2008

### מאמרי רקע

- מאמר של ליעד אורתור ואיליין כהן על דיווח ומדידה של אחריות תאגידית
- מאמר של שירלי קנטור שני על תפקיד הממונה על אחריות תאגידית בארגונים

### ראיונות עם ממונים על אחריות תאגידית

- מייק אבנר מקבוצת שטראוס
- ברי בר אילן מבנק הפועלים
- יוסי לוי וד"ר אביגדור זוננשיין מרפאל
- אורית קוט מבנק לאומי
- רד רז מקבוצת פישמן
- יוסי שובל ורויטל ביתן מאינטל ישראל
- סיביל גולדפיינר, מנכ"לית *comme-il-faut*

## על המחבר:



**שוקי שטאובר**, מחבר ספרי ניהול; עיתונאי, מרצה ויועץ בכיר לניהול. כתב תשעה ספרים ומאות רבות של כתבות ומאמרים בעיתונות הכלכלית ובמגזיני ניהול. מרביתם פורסמו במסגרת טור אישי. כמו כן, פועל כמגשר ארגוני ניהולי, בעל התמחות מיוחדת ביחסי עבודה.

### אתר בית:

ניהול, עבודה, קריירה – [www.shukistauber.co.il](http://www.shukistauber.co.il)

### פרטים:

דוא"ל: [stauberj@zahav.net.il](mailto:stauberj@zahav.net.il)

טלפון: 03-6704012

סלולרי: 052-8428428

פקס: 077-5252189

כתובת: ת"ד 10623 רמת-גן 52005