

בית הספר למינהל עסקים

אחריותם של הבנקים וערך למחזיקי עניין (שיעור מספר 2)

במוסף סוף השבוע האחרון של אחד העיתונים הכלכליים היו כמה וכמה אזכורים שנגעו לבנקים הגדולים בישראל, ביניהם כתבה על בנק אחד שמתמודד עם עיצומי עובדים בעקבות מחלוקת עם ההנהלה, טור ביקורת על בנק אחר ששילם בונוס שמן ליו"ר הקודם שלו, ומודעת פרסומת של בנק שלישי על אירוע התרמה גדול שהוא עורך. כל אלה קשורים לאחריות החברתית של בנקים ומעידים על כך שהנושא חם ובווער. בשיעור זה ננסה לבחון מהי האחריות החברתית של בנקים וכלפי מי הם צריכים להיות מחויבים, ומשם נרחיב לשאלה הכללית יותר – כלפי מי וכלפי מה עסק אחראי?

כאשר אנחנו מדברים על אחריות תאגידית אנחנו נוהגים לדבר על אחריות של עסק כלפי **מחזיקי העניין** שלו. מחזיקי העניין הם אותם אנשים וקבוצות אשר יש להם חלק כלשהו בהתנהלות הארגון והם משפיעים או מושפעים ממנו, ולכן גם זכאים לבוא אליו בדרישות. מחזיקי העניין המרכזיים הינם לרוב עובדים, לקוחות, ספקים, משקיעים, קהילה מקומית, ארגוני חברה אזרחית ורשויות המדינה. על פי גישת מחזיקי העניין, מטרתו של כל עסק היא לייצר **ערך** (value) עבור כלל מחזיקי העניין שלו, וזאת לא רק ממניעים מוסריים אלא גם משום שאיזון כזה הכרחי על מנת שהעסק ישרוד לאורך זמן.

1

ערך למחזיקי העניין

נחזור שוב לבנקים. ביוני 2012 התפרסם דירוג "מעלה" לאותה שנה, המדרג את החברות המובילות במשק על פי קריטריונים שונים של אחריות תאגידית. הדירוג התפרסם לראשונה בישראל תשע שנים קודם לכן, ובמרבית הפעמים השקתו לוותה באירוע מכובד וביחסי ציבור רבים, אך באותה שנה הוא הושק בשקט יחסי. לא רק הציבור והתקשורת, אלא גם "מעלה" עצמם, [היו מודעים לבעייתיות](#) של הדירוג בתוך ההקשר שבו פורסם, זמן קצר לאחר המאבק החברתי של קיץ 2011.

אחד ממוקדי הביקורת היו הבנקים הגדולים, שדורגו במקומות גבוהים בצמרת הדירוג, בשעה שבמקביל גברה הביקורת הציבורית על גובה העמלות והריביות שהם גובים מהציבור, פורסמה ביקורת של בנק ישראל על היעדר שקיפות בתנאים ללקוח, והצטברה כמות גדולה של תלונות ללקוחות אצל המפקח על הבנקים. אותם בנקים זכו לציונים גבוהים בגלל עמידה בקריטריונים שונים הנדרשים בדו"ח (כמו ביצועים סביבתיים וכתובת קוד אתי) אך לא נמדדו בפרמטרים אחרים שדווקא הם מהותיים במיוחד למחזיקי העניין שלהם (כמו הגינות

בית הספר למינהל עסקים

ושקיפות). האכזבה מביצועיהם החברתיים של הבנקים למול דירוגם הגבוה של הבנקים מעלה את השאלה מהם הנושאים והפרמטרים החשובים למחזיקי העניין של הבנקים ומה ציפיותיהם מהבנקים בתחומים אלה. (להרחבה ניתן לקרוא במסגרת "על מהותיות במדדים ובדירוגים").

שאלה זו קשורה לאותו ערך שהפירמה אמורה לייצר עבור מחזיקי העניין שלה ולמה שנדרש מהפירמה על מנת להגדיל ערך זה. [מאמר](#) שהתפרסם לא מזמן בכתב העת Business Ethics Quarterly (ומופיע [כאן](#) בתרגום מלא לעברית) מנסה לבחון בצורה מלאה ומורכבת יותר את מרכיבי הערך. במאמר מוצגים 4 גורמים שמרכיבים את הערך ויוצרים אותו במשותף.

| ערך מנקודת המבט של מחזיקי העניין | |
|----------------------------------|--|
| 1 | התועלת למחזיקי עניין הקשורה למוצרים ושירותים ממשיים |
| 2 | התועלת למחזיקי עניין הקשורה לצדק ארגוני |
| 3 | התועלת למחזיקי עניין מהזדהות עם הפירמה |
| 4 | התועלת למחזיקי עניין הקשורה לעלויות אלטרנטיביות נתפסות |

ע"פ - Harrison & Wicks, 2013

2

הגורם הראשון הוא התועלת הקשורה למוצרים ושירותים ממשיים, מגוון צורות של תגמול כספי שמחזיק העניין מקבל מהפירמה. לטענת כותבי המאמר, תפיסת הערך נוטה להתמקד באופן בלעדי במימד זה ולהתעלם מההגורמים הנוספים שחורגים מעבר לערך הכלכלי.

הגורם השני, הוא התועלת למחזיקי עניין הקשורה לצדק ארגוני. הכותבים מציגים את הסוגים השונים של צדק ארגוני שמשפיעים על תפיסת הצדק של מחזיקי עניין וכוללים בין היתר גם את תפיסת התוצאות כהוגנות, תפיסת התהליך כהוגן ואת היחס החיובי והמכבד בתוך מערכת היחסים.

הגורם השלישי, הינו התועלת למחזיקי עניין הנובעת מהזדהות עם הפירמה. תחושות של הזדהות יכולות לנבוע מכך שהפירמה פועלת באופן שתואם את הערכים של מחזיקי העניין או מתחושת השייכות שלו כמי שמרגיש חלק מהארגון. תחושות הזדהות אלה מביאות לתחושה של סיפוק.

בית הספר למינהל עסקים

הגורם הרביעי, מתייחס לעלויות האלטרנטיביות הנתפסות. בכל קשר של מחזיקי העניין עם הפירמה יש מרכיב מסוים של וויתור (על זמן, כסף, ביטחון, וכדומה) ומחזיק העניין משווה את העלויות שנגרמות לו כתוצאה מאינטראקציה עם הפירמה הספציפית לעומת העלויות הנגרמות באינטראקציה עם פירמות אחרות הממלאות מטרות דומות. בין ארבעת הגורמים שהוזכרו מתקיימת אינטראקציה. המאמר מציע מדדי ביצוע שמאפשרים למדוד את תפיסת הערך תוך התייחסות לארבעת הגורמים שלו, באופן שיכול לשמש חוקרים ומנהלים.

מה רוצים מהבנקים?

אם נחזור למחזיקי העניין של הבנקים נוכל לבחון כיצד ארבעת הגורמים שמוזכרים במאמר פועלים במשולב כדי לייצר את תפיסת הערך של מחזיקי עניין שונים. להלן שתי דוגמאות:

השקעה של הבנקים בקהילה חשובה לצרכנים, משקיעים וארגוני חברה אזרחית. תפיסת הערך של תרומות אלה קשורה כמובן להיבט הכמותי, קרי, משקל התרומה מתוך סך ההכנסות של הבנק, אך גם לגורמים האחרים שבמודל. ניתן למשל לראות שהביקורת הגדולה על הבנקים הגיעה למרות עלייה בהשקעות הבנקים בקהילה [שהגיעו בשנת 2010 לשיא](#), כלומר, לא נבעה בהכרח מהיקף התרומות אלא מגורמים אחרים כמו למשל גורם ההזדהות. ככל שמחזיקי העניין יחוו שהכסף נתרם למטרות שקרובות יותר לערכיהם האישיים כך תגדל תחושת ההזדהות שלהם, ואיתה גם תפיסת הערך. ניתן להזכיר כאן את קמפיין התרומות "2 מיליון סיבות טובות" של בנק לאומי שגרר מחאה משמעותית שהביאה בסוף להורדתו, בין היתר משום שהציבור התנגד להכללתה של עמותת "אם תרצו" במהלך, תנועה פוליטית הנחשבת קיצונית בעיני מתנגדיה.

גורם נוסף שמשפיע על תפיסת הערך הוא, כאמור, מימד הצדק הארגוני. אחד ממרכיביו של צדק ארגוני הוא צדק תהליכי, אשר מתייחס להוגנות של הכללים והנהלים המסייעים לקבלת ההחלטות. כך, תפיסת הערך של מחזיקי העניין קשורה לא רק לשאלה כמה תרומות ניתנו והאם ניתנו למטרות ראויות, אלא גם מה היה הליך הקצאתן. על רקע זה ניתן להזכיר [דו"ח של רשם העמותות](#) שהתפרסם בשנת 2012 ומתח ביקורת על אופן הפעילות של עמותת "פועלים בקהילה", הזרוע הפילנתרופית של הבנק. ע"פ הדו"ח: "העמותה תורמת כספים לגופים שונים בהם מכהנים קרובי משפחה של חברי ועד - מעיון בפרוטוקולים עולה חשש לניגוד עניינים בכל הנוגע לכספי התרומות המועברים לגופים אלו". תפיסת הערך של מחזיקי העניין עלולה להיפגע מהעובדה שהליך הקצאת התרומות לא היה הליך הוגן.

בית הספר למינהל עסקים

דוגמא נוספת, קשורה למתן הלוואות. גם כאן, יש כמובן חשיבות להיבט של התגמול, כמו התנאים הכספיים של ההלוואה, אך גם התנאים האחרים משפיעים על תפישת הערך. גורם הצדק הארגוני משמעותי גם בהקשר זה. כך למשל, כאשר הופיעה התמונה של רקפת רוסק-עמינח, מנכ"לית לאומי, ושל נוחי דנקנר, ישובים מחויכים בבית קפה, היא עוררה מחאה ציבורית קולנית שבסופו של דבר הביאה את הבנק לסגת ממתווה הסדר החוב שגיבש עם חברת גנדן. התמונה סימלה עבור הציבור את חוסר הצדק התהליכי. האזרח הקטן יודע שההליך שהוא זוכה לו במגעיו עם הבנק הוא הליך אחר וחש מרומה.

עוד באותו עניין ניתן להזכיר גם את הביקורת על אופן קבלת החלטות בעניין ההלוואות לאי.די.בי. במסגרת [דיון שנערך לאחרונה בביהמ"ש המחוזי בת"א](#) בעניין תביעה ייצוגית נגד בנק הפועלים, קבעה השופטת דניה קרת-מאיר כי קיימים סימני שאלה גדולים מאוד באשר לשיקול הדעת שהופעל על ידי ועדת האשראי והדירקטוריון במתן אשראי של 750 מיליון שקלים לאי.די.בי, שהיה חריג ביותר וניתן ללא בטוחות ובדחיית פירעון ההלוואה בשלוש שנים. פרסומם של כשלים כאלה בקבלת החלטות עלולה לפגוע בתחושת הצדק של מחזיקי העניין שמצפים להליך קבלת החלטות הוגן ומקצועי.

4

פרסומים כאלה עשויים לפגום גם במימד של תחושת ההזדהות, הן משום שמחזיקי העניין עשויים לזהות בהתנהלות הבנק זלזול בערכים החשובים להם וביטוי לנורמות שאינם מזדהים איתן, והן משום שהלקוח, העובד, או מחזיקי עניין אחרים עשויים לחוש עצמם מנותקים מהדימוי שעולה לגבי הבנקים ולקוחותיהם הגדולים כקבוצת כוח מלוכדת.



צילום: מוטי קמחי, הארץ.

מתוך: <http://www.mako.co.il/weekend-articles/Article-885d614d9ac3e31006.htm>

כותבי המאמר מדגישים כי פגיעה באחד הגורמים אין משמעותה שמחזיקי העניין בהכרח יפסיקו לנהל עסקים עם הפירמה, אלא שמדובר במכלול של גורמים שבמשולב מרכיבים את

טל': 03-9634001 פקס: 03-9634117

שד' יצחק רבין 7, ת.ד. 25073, ראשל"צ 75190 www.colman.ac.il

המסלול האקדמי המכללה למינהל מיסודה של הסתדרות הפקידים בת"א חברה לתועלת הציבור בע"מ

בית הספר למינהל עסקים

הערך הנתפס בעיני מחזיק העניין. יתרה מכך, גם תפיסה נמוכה של ערך לא תביא בהכרח לכך שמחזיק העניין ינתק את הקשר שלו עם הפירמה אלא שהוא עשוי להמשיך לקיים את האינטראקציה במוטיבציה ובהשקעה נמוכות יותר.

להקשיב למחזיקי העניין

מאחר וכל הגורמים שהוזכרו שמרכיבים את הערך למחזיקי העניין הם גורמים סובייקטיביים, נדרשת תקשורת פתוחה עם מחזיקי העניין על מנת לעמוד על האופן שבו הם תופסים את הערך שמייצרת הפירמה ואת הציפיות שלהם ממנה. ואכן, הפרקטיקה המרכזית של אחריות תאגידית הינה דיאלוג עם מחזיקי העניין, במסגרתו על הפירמה לזהות את מחזיקי העניין המרכזיים שלה ולעמוד על הסוגיות החשובות להם ביותר. במטלת הבית שלכם תיעזרו ברשתות החברתיות על מנת לזהות את רחשי ליבם של מחזיקי עניין (צרכנים, עובדים, קהילה מקומית או בעלי מניות) של פירמה ישראלית כלשהי ולנתח אותם באמצעות הכלים שמציע המאמר.

לסיום, לפני מספר שבועות הגיעו לקמפוס המסלול האקדמי המכללה למינהל נציגים של מחלקת אחריות תאגידית שעובדת עם אחד הבנקים הגדולים. האורחים ישבו לשיחות ארוכות עם חברי הנהלת בית הספר למינהל עסקים בהן הציגו להם רשימה ארוכה של נושאים חברתיים שנוגעים לבנק וביקשו שיאתרו את הנושאים החשובים ביותר בעיניהם כמחזיקי עניין. ראיונות דומים נערכו עם מחזיקי עניין נוספים מחוץ לאקדמיה. נראה כי מהלך זה מייצג ניסיון כנה ואמיתי לזהות את התחומים המהותיים ביותר עבור מחזיקי העניין ולכוון את המאמצים אליהם ונותר רק לקוות שהבנקים באמת יכוונו את פעולותיהם בהתאם למסקנות שיעלו מהדיאלוג.

על מהותיות במדדים ודירוגים

בארץ ובעולם קיימים מספר כלים המאפשרים לחברות לנהל, למדוד ולדרג את ביצועיהן בתחום האחריות התאגידית. בשנים האחרונות מדגישים גופי הדירוג והמדידה את עיקרון המהותיות (materiality) שמשמעותו מיקוד באותם תחומים שהינם רלוונטיים במידה הרבה ביותר לעסק ולמחזיקי העניין שלו. כך למשל [הגירסא האחרונה \(4G\)](#) של הקווים המנחים של GRI, הגוף שעל פיו ממלאים הרוב הגדול של החברות בעולם את דו"חות האחריות התאגידית שלהם, מדגישה במיוחד את המהותיות ומעודדת עסקים להתמקד בנושאים המהותיים במקום לדווח על כלל הנושאים. גם ארגון "מעלה", ארגון גג של כ-130 עסקים שמהווה את הגוף הישראלי המרכזי המוביל בהכשרה ודירוג של עסקים לאחריות תאגידית, מצהיר על מעבר למיקוד גדול יותר בנושאים המהותיים. כל ניסיון למדוד ולהשוות פעולות של אחריות תאגידית הינו מוגבל בגלל בעיות שונות כמו אמינות הדיווח העצמי, קושי למדוד משתנים מסוימים, העובדה שמדובר בתהליכים ארוכים ומורכבים ועוד. יחד עם זאת, הדגש על מיקוד של כל חברה בתחומים המהותיים ביותר לה ולמחזיקי העניין שלה יכול להפוך את המדדים לכלים טובים יותר לניהול עצמי של העסק וגם לביחנה והשוואה של ביצועיו.