

מבט מפוכח על אחריות תאגידית

שיעור שישי בקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית", סמסטר א' תשע"ה

הבנקים הגדולים בישראל עוברים בשנים האחרונות תהליכים מובנים של פיתוח מדיניות ואסטרטגיה של אחריות תאגידית, ומראים שיפור במבחר יעדים וקריטריונים הקשורים לכך. שלושת הבנקים הגדולים, פועלים, לאומי ודיסקונט, מפרסמים דו"חות אחריות תאגידית אחת לשנה ואחרים יחד על 10 מתוך 94 הדו"חות שפורסמו בישראל עד כה (החל משנת 2012 מחייב המפקח על הבנקים את כלל הבנקים בדיווח). הבנקים הגדולים אף משתתפים [בדירוג מעלה](#) החל מהשקתו בשנת 2006 וניצבים בראש טבלת הדירוג עם הציון פלטינה פלוס (דירוג מעלה הינו דירוג שנתי אשר נקבע על ידי וועדה ציבורית עצמאית שמציננת ומדרגת את החברות הגדולות במשק על סמך ביצועיהם בהיבטים שונים של אחריות תאגידית).

על רקע כל אלה, הפרסום בשבוע האחרון על כך שבנק לאומי נדרש לשלם קנסות של יותר מ-2 מיליארד שקל לרשויות בארה"ב בגין סיועו לאזרחים אמריקאים לחמוק מתשלומי מס, העלה, בין יתר הדברים, גם התייחסויות שקשורות לאחריות התאגידית של בנקים. למשל, [טענה](#) שתשלום מס צריכים להפוך לחלק יותר מהותי מאחריות תאגידית של פירמות ודין לגבי המגבלות של דירוגי האחריות התאגידית בהצגת תמונה מלאה של פעולת החברות ואף טענה שיש לשלול מהבנק את הדירוג שלו. חלקכם אף התייחסתם להיבטים אלה בתגובות שלכם בפורום.

בנק לאומי ובכיריו סייעו, לכאורה, באופן פעיל ללקוחותיהם האמריקאים להעלים מס. מעבר למשמעויות החוקיות של הפעולות, יש להן השלכות שליליות למחזיקי העניין של הבנק ובמיוחד לבעלי המניות (בעיקר משקיעים מוסדיים) ולציבור החוסכים, הלקוחות, שהקנס בסופו של דבר ישולם מכיסם. התבוננות במה שקרה בלאומי, וככל הנראה בבנקים נוספים, עלולה להביא למסקנה שצעדי האחריות התאגידית שהבנק עשה כדי להשתפר ביחסו למחזיקי העניין היו מצג שווא, נגעו לתחומים שוליים ולא לליבת פעילותו, ובאופן כללי היו לשווא. האמנם כך?

אחריות תאגידית – הצלחה או כישלון?

בשיעור זה, נשתמש בדוגמא הטרייה שהוצגה על מנת לבחון באיזו מידה האחריות התאגידית, כתחום ניהולי פעיל, מצליחה למנוע התנהגות קלוקלת של עסקים. בשנים האחרונות אנו עדים לאימוץ נרחב של עקרונות ופרקטיקות האחריות התאגידית בעולם ובישראל, בעיקר בקרב החברות הגדולות. התחום התמסד, יותר ויותר גופים עוסקים בו והוא

*נכתב ע"י קרן ז' פנסק-הרזע ע"י חוקי ט. מבוא ראשון קורס אחריות תאגידית. בנק זרועותיך בוחמת זמן מוקדו טושימו דו"ח על זכויות יוצרים.

זוכה ליותר תהודה בתקשורת ובאקדמיה. בה בעת, יש אינסוף עדויות יומיומיות לכך שעסקים ממשיכים להתנהג על פי שורת הרווח ולהתעלם מההשלכות של מעשיהם. הדוגמאות אינסופיות, אבל די שנתבונן במה שקורה בישראל בשנה האחרונה, ואפילו בחודש האחרון, כדי שנבחין בהתנהגות בעייתית של עסקים בתחום של פגיעה במשאבי טבע, תנאי עבודה, בטיחות עובדים, פערי שכר, הטעיית צרכנים, יוקר מוצרים ועוד.

האם ההתפתחות של תחום האחריות התאגידית קידמה אותנו לקראת עולם שבו עסקים מתייחסים יותר ברצינות למחויבות שלהם לכלל מחזיקי העניין שלהם? כמו רוב הדברים בחיים, התשובה לשאלה שמועלית בכותרת מורכבת. לא ניתן להתעלם מההישגים של האחריות התאגידית בתחומים שונים אך גם לא נכון לצפות שהתפתחותו של התחום תמנע את כל ההתנהגויות השליליות של עסקים או תפתור את כל בעיות העולם.

בכנס על אחריות תאגידית בתעשייה הישראלית שנערך בדצמבר האחרון באוניברסיטה הפתוחה הביע פרופ' דיוויד ווגל מאוניברסיטת ברקלי, אחד המומחים העולמיים הבולטים לאתיקה בעסקים ואחריות תאגידית, נימה של הערכה מלווה בספקנות ביחס להישגי התחום. כן, אחריות תאגידית קידמה עסקים לפעול בצורה בריאה יותר בתחומים שונים, בעיקר בתחום הסביבתי, יחד עם זאת, אל לנו להיות נאיביים באמונה שלנו לגבי עוצמת והיקף השינוי. במאמר משנת 2011, שנקרא "**שתיים וחצי קריאות הידד לקפיטליזם הקשוב**" (קפיטליזם קשוב – גישה שדומה ברוחה ובעקרונותיה לאחריות תאגידית), מרחיבים ווגל ועמיתו או'טול את רעיון זה ומציגים מספר מגבלות להישגי האחריות התאגידית. ראשית, לפעמים אותה חברה יכולה להיעשות אחראית בהיבט אחד ובלתי אחראית בהיבט אחר, שנית, חברות עסקיות רבות, ובעיקר תאגידים גדולים, נוהגות באחריות תקופה מסוימת אך מתקשות להמשיך לדבוק בעקרונות שלהן לנכח שינויים בטכנולוגיה, בהנהלה או בסביבת התחרות. ולבסוף, קיימות עדויות רבות לחברות (כמו ג'ונסון אנד ג'ונסון, בריטיש פטרוליום וטויוטה) שחרתו על דגלן עשיית עסקים ערכית ונחשבו לסמן ימני בתחומים אלה עד שנקלעו לשערורייה שחשפה את הבעייתיות בהתנהלותן.

ווגל ואו'טול מבקשים לייצר ציפיות יותר מותאמות וריאליות מתחום האחריות התאגידית. אחריות תאגידית הינה מודל עסקי אשר יש חברות שעושות בו שימוש מוצלח ואחרות שפחות. במקביל, קיימות חברות שעושות שימוש במודלים עסקיים אחרים ומתעלמות מהיבטים חברתיים ובכל זאת מצליחות לשגשג. כמו כן, הם מבקשים להימנע מהתפיסה שתומכי רעיון הערך המשותף (כמו פורטר וקריימר) מנסים לקדם, לפיה עסקים יכולים לפתור את כל בעיות העולם. יש בעיות שהן מעבר להיקף וליכולת של עסקים ושדורשות התערבות

*נכתב ע"י קרן ליפנינסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

של ממשלות, בעיות אחרות דורשות התערבות מקצועית של גופי מגזר שלישי, ויש מטרות חברתיות שהשוק פשוט לא יכול לתת להן מענה ושיש להשאירן מחוץ לכוחות השוק.

התייחסות מורכבת יותר לשאלה לא תבחן האם האחריות התאגידית נכשלה או הצליחה אלא מה ניתן לעשות על מנת שהישגי התחום יהיו משמעותיים יותר. הפער בין התקדמות התחום לבין הבעיות הקיימות בשטח דורש מאיתנו לבחון מה נדרש על מנת שאימוץ האחריות התאגידית יצליח לשנות התנהגות של עסקים, ויצליח לגעת בתחומים המרכזיים והמשפיעים ביותר של פעולתם. אני רוצה להצביע כאן על שתי נקודות מרכזיות: מיקוד בנושאים מהותיים, והתפקיד של הממשלה והציבור.

מיקוד בנושאים מהותיים

ככל שתחום האחריות התאגידית יכוון יותר לעיסוק בנושאי הליבה, כלומר, באופן שבו העסק מייצר את המוצר או השירות הבסיסיים שלשמן הוא קיים, כך יש לו סיכוי טוב יותר לייצר שינוי מהותי בהתנהלותם של עסקים. מנקודת מבט חברתית (society) וציבורית מיקוד כזה חשוב משום שהוא מונע מצבים של green-washing או cause-washing, שבהם החברה מתפארת במרכיב חברתי או סביבתי שולי של פעילותה, בעודה מבצעת פעולות בלתי אחריות בהיבטים המשמעותיים יותר. מנקודת המבט של הפירמה, מיקוד זה חשוב על מנת להגביר את הסיכוי להפיק ערך כלכלי מאחריות תאגידית, באמצעות צמצום סיכונים ויצירת הזדמנויות.

3

המגמה בתחום האחריות התאגידית הולכת לכיוון זה ותקן ה-4G, הגרסה החדשה של ה-GRI, תקן הדיווח המקובל בעולם, דורשת בשונה מהגרסאות הקודמות לבסס את הדיווח על זיהוי וניתוח הנושאים המהותיים. הציפייה היא שהדיווח, ומוכן שגם הצעדים שאליהם הוא מתייחס, יתמקדו יותר בנושאים המהותיים. נושא מהותי הוא כזה שיש לו השפעה משמעותית על הפעילות הכלכלית, הסביבתית או החברתית של התאגיד, או שהינו בעל יכולת להשפיע על העמדות של מחזיקי העניין לגבי פעילות התאגיד. מובן שהגדרה זו עודנה רחבה אבל הכיוון עליו היא מצביעה חשוב.

מעניין לראות שהבנקים עצמם מתכוונים לשם. תהליך של [מיפוי הנושאים המהותיים](#) בדו"חות אחריות תאגידית של בנקים בישראל, שנערך על ידי קבוצת יועצים מ-BDO זיו האפט, בראשותו של ד"ר יונתן מנוחין, ובמימון בנק הפועלים, והתפרסם ביוני האחרון, הציג רשימת נושאים מהותיים שהתבססה על דיאלוג עם מגוון מחזיקי עניין. ניתן לראות שהנושאים שהפרשה האחרונה מתייחסת אליהם מופיעים באופן בולט ברשימת הנושאים

*נכתב ע"י קרן ליפונסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

המהותיים, תחת הכותרת "הערכה וניהול של סיכונים חברתיים בפעילות העסקית". יש לקוות שככל שעסקים יכוונו את פעילות האחריות התאגידית שלהם לנושאים מהותיים יותר, ולא לפעולות שוליות שנועדו ליפות את תדמיתן, כך השינוי שיווצר יהיה משמעותי יותר.

תפקיד הממשלה והציבור בהשפעה על הערך המשותף

רעיון הערך המשותף, שהוא העיקרון הבסיסי שתחום האחריות התאגידית מתבסס עליו, קובע כי ההתייחסות לצרכים של מחזיקי העניין טובה בסופו של דבר גם לביצועים העסקיים של העסק עצמו. אלא שקיומו בפועל של עיקרון זה אינו מתקיים בכל מצב אלא מותנה בתנאים שבהם פועלים עסקים ובלחצים שמופעלים עליהם מצד ממשלות, צרכנים והחברה האזרחית.

הממשלה והכנסת, באמצעות חקיקה, תקינה, אכיפה, ומערכות המס ורישוי העסקים, יכולות ליצור תנאים שבתוכם משתלם להיות אחראי, לדוגמה על ידי: מתן קנסות למפעלים מזהמים; הקלות במס בהתאם לקריטריונים חברתיים-סביבתיים; מלגות מחקר ופיתוח לפתרונות חברתיים-סביבתיים (אנרגיה ירוקה, פיתוחים בתחום הבריאות וכו'); הורדת חסמים ברוקרטיים לפעולתם של עסקים קטנים; מתן משקל לקריטריונים של אחריות תאגידית במכרזים ממשלתיים; התניית רישיון או תו תקן בעמידה בתנאים מסוימים בתחום זכויות עובדים וכדומה. פעולות מסוג זה מייצרות לעסקים תמריץ לפעול בכיוונים אלה באופן שייצר ערך משותף עבורם ועבור מחזיקי העניין שלהם.

4

כאשר נציגי ציבור פועלים מטעם העסקים ומשרתים את האינטרסים הבלעדיים שלהם (ולצערנו, בחלק מהמקרים לא מדובר על מצב היפותטי) הם מאפשרים לעסק להרוויח מבלי להתחשב במחזיקי העניין שלו, מנטרלים את עיקרון הערך המשותף, ומזיקים בסופו של דבר לציבור שאותו הם משרתים. ככל שנדרוש מהנבחרים שלנו לייצג את האינטרסים של כלל מחזיקי העניין כך יש סיכוי גדול יותר לראות עסקים מתנהגים באחריות.

גם לציבור הצרכנים יש יכולת לייצר תנאים שיעודדו עסקים לאחריות. ככל שצרכנים יבקשו לדעת יותר על ההתנהלות של הפירמה בתחומים החברתיים והסביבתיים, וייתנו משקל להיבטים אלה בקבלת ההחלטות שלהם, כך לפירמות ישתלם יותר לשפר את התנהגותם.

בטור דעה מצוין של פרופ' אייל וינטר מהאוניברסיטה העברית, שנכתב בעקבות קריסת מרפסות הבניין של חברת גינדי, הוא טוען כי נכון לעכשיו משתלם לעסקים לפעול בחוסר אחריות כלפי הצרכנים שלהם כי אותם צרכנים מגיבים לאט וחלש מדי על הכשלים הללו. לכוחות השוק יש מגבלות והם אינם מספיק חזקים ומהירים, לדעתו, על מנת להבטיח

*נכתב ע"י קרן ליפונסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

שעסקים לא אחראיים יענשו על מעשיהם בכך שהכנסותיהם יפגעו. רק צרכנים ואזרחים אקטיביים, שאינם מוכנים להתפשר על הפגיעה בהם ושדורשים מפרמות וממנהלים לקחת אחריות על מעשיהם (במטלת הבית שלכם נעסוק בשאלת האחריות האישית) יבטיחו זאת.

האם תיווצר סביבה שבה משתלם לעסקים להיות אחראים? שאלה זו תלויה במידה רבה בכם, גם כמנהלים לעתיד וגם, ולא פחות חשוב, כצרכנים, עובדים ואזרחים בהווה.