



אחריות חברתית/תמי זילברג¹

מטרת ההרצאה היא לתרום לשימוש מושכל יותר במונחים מדויקים של "אחריות חברתית". בישראל רווחת היום משמעות מאוד ספציפית ל"אחריות חברתית" - והיא סוג כזה או אחר של תרומה לקהילה. זו איננה המשמעות הנכונה של המונח, וחשוב להבין במה מדובר, במיוחד לאור העובדה שהחברה האזרחית בישראל נמצאת עדיין בחיתוליה, והשיח המתקיים לגבי מונחים הקשורים לאחריות חברתית עדיין מאד לא מדויק. מצב זה מאפשר לחמוק מאחריות אישית וחברתית, ולכן למונחים עצמם יש משמעות כבדה וצריך להתחיל לשים לב אליהם.

מהי אחריות חברתית?

באופן כללי, כשמדברים על אחריות חברתית מדברים על מפגש של שלושה נושאים: **סביבתיים, חברתיים וכלכליים**. אפשר להסביר את הנושא בעזרת שתי "כותרות", המייצגות שתי גישות תיאורטיות לאחריות חברתית, אשר מביאות לאותה משמעות:

1. Triple Bottom Line – TBL – זהו אחד המושגים השגורים ביותר בתחום, שמתאר לאסטרטגיה ניהולית, המשלבת תכנים ערכיים בתכנים עסקיים, במטרה להבטיח התנהלות נכונה של משולש הנושאים החברתיים, הסביבתיים והכלכליים. התנהלות נכונה מסוג זה מאפשרת ליצור איזון בין פיתוח כלכלי, יצירת רווחים לבעלי עניין ותרומה לקהילה מצד אחד, לבין מניעת נזק וזיהום לסביבה מצד שני, ויחס הגון כלפי עובדים, כיבוד הלקוחות, אחריות למוצרים וכו' מצד שלישי. גישה זו עושה שימוש במונח ששואב את הלוגיקה שלו מעולם התאגידים והעסקים הפרטיים: **השורה התחתונה** (כמה החברה הרוויחה, הפסידה...). לפי תפיסת האחריות החברתית, לא מספיק לדבר על שורה תחתונה אחת אלא צריך להתייחס **לשורה תחתונה משולשת**, שלוקחת בחשבון גם את האספקטים הפיננסיים, גם את החברתיים וגם את הסביבתיים. המטרה היא להגיע לאיזון בפיתוח של שלושת האספקטים יחד.

לדוגמה: בארץ ישנן חברות, שעושות רווח פיננסי אדיר, וגם תורמות לקהילה בצורה פילנתרופית. אבל באותו זמן הן מאופיינות בהעסקה פוגענית, או לחילופין פוגעות באופן משמעותי בסביבה או בתושבים שבסביבת בית החרושת/המפעל. המקרה של הפרטת הבז"ן (בתי זיקוק לנפט) מאפיין את היעדר החשיבה הזאת בארץ. במכירה של הבז"ן לא נכנס להסכם המכירה שום סעיף, שעוסק בתיקון הנזקים הסביבתיים שהקונה צריך לקחת על עצמו. וכך, מבחינה פיננסית - אפשר שכל הצדדים היו מרוצים מהעסקה, אבל הוזנחו שני הנושאים העיקריים האחרים: הנושא החברתי (שמוכר לנו בין היתר בגלל הפגיעה בצוללנים של השייטת ובדייגי הקישון) והנושא הסביבתי (של תיקון הנזקים ומניעת נזקים עתידיים). למעשה, השורה התחתונה היחידה שנדונה בהפרטה של הבז"ן הייתה זו הפיננסית, ללא ביטוי לתפיסת ניהול כוללת של אחריות חברתית.

¹ תמי זילברג היא יועצת לניהול אחריות חברתית, ומלווה ארגונים שונים במשק הישראלי באימוץ והטמעת אחריות חברתית. היא חברה בצוות המומחים של ארגון התקינה הבינלאומי ISO, המגבש תקן בינ"ל לאחריות חברתית - ISO26000. תמי זילברג החלה את דרכה המקצועית כפסיכולוגית ארגונית, ועבדה שנים רבות כעיתונאית ועורכת בעיתונים יומיים מובילים בישראל.

2. **פיתוח בר קיימא**: בתחילה, המונח התייחס רק לנושא הסביבתי, אבל הוא הורחב והושאל גם למובנים החברתיים והכלכליים. מפעל בר קיימא צריך לנהל את הסיכונים שלו באופן כזה שישמר האיזון, כך שגם בעוד 50 שנה יוכל להמשיך לייצר ויהיה לו עבור מי לייצר, מבלי שהוא יכלה את המשאבים שלו, יפגע בעובדים או בתושבים שבסביבתו. התפיסה הזו מניחה רצון להתקדם ולפתח, אבל תוך כדי **פיצוי על הנוזקים**. לדוגמה- נטיעה של יערות, הגבלת דייג. הדוגמאות האחרונות בספרות מדברות גם על פיצוי בהיבט החברתי. ישנם פרויקטים של פיתוח, במיוחד במדינות העולם המתפתח (סכרים, רכבות, קווי נפט), שבאופן טבעי גורמים לפגיעה קשה בתושבי המקום. לכן, החברות הפוגעות נדרשות להבטיח תשתית לתושבים מפונים במסגרת פרויקט הפיתוח. הרעיון הוא לא לומר לחברות הללו לא לבצע את הפרויקטים, אלא לפקח על הפרויקטים באמצעות תנאים, תהליכי ניהול, בקורות והצבת גבולות מתוך תפיסת אחריות חברתית.

עקרונות המשווה - Equator Principals

המערכת הפיננסית העולמית אימצה את הגישה של פיתוח בר קיימא באופן מהותי, כשיצרה אמנה שנקראת "עקרונות המשווה". היוזמה לאמנה באה, למעשה, מהשטח. בנק הולנדי בינ"ל, שמימן פרויקט בגינאה החדשה. הבנק וידא, שמדובר בפרויקט איתן מבחינה כלכלית, עם ערבויות ויכולות פיננסיות נדרשות. אבל בשטח נוצרה פגיעה קשה בילידים, והנושא הועלה בזירה הבינלאומית על ידי הארגון החברתי, "ידידי הפלנטה". ארגון זה ביקש לתבוע לא רק את החברה שהפעילה את המכרה אלא גם את הבנק ההולנדי, היות והוא זה שאפשר את קיום הפרוייקט, שתוצאותיו הזיקו לתושבים. בפועל, התביעה דרשה לשים קץ לנתק שבין הבנק ותוצאות מעשיו, ולהכיר בכך שקיימת שותפות ואחריות שלו במיזם ובתוצאותיו.

כניסת "ידידי הפלנטה" לתמונה גרמה להתעוררות הבנק ההולנדי, שהחל לבחון את הנושא באופן מעמיק יותר. הבנק הבין, שמבחינת התדמית שלו והתפיסה העצמית שלו כגורם חיובי מדובר בתהליך הרסני, אבל מצד שני ידעו, שאם הם לא יממנו פרויקטים מסוג זה - בנקים אחרים יעשו זאת. ולכן, הבנק יזם פנייה ל- IFC, International Financial Corporation, אחד הארגונים המרכיבים את הבנק העולמי, וביחד קיימו מפגש עם בנקים מרכזיים אחרים בעולם. בתום מפגש זה נקבעה סדרת עקרונות ומדדים, שנקראים "עקרונות המשווה": מטרתם להבטיח שהבנקים לא יממנו פרויקטים בעלי פוטנציאל פוגעני- לאדם או לסביבה- מבלי להשית על היזמים סדרה של מערכות ניהול ובקרה הולמות. שני הנושאים המרכזיים של העקרונות הם ניהול תקין של נושאים סביבתיים ושל נושאים אנושיים (התייחסות לעובדי המכרה, השכנים של המכרה, תושבי האי). העקרונות מחייבים ניתוח מעמיק של פרויקטים לפיתוח. מדובר בעקרונות וולונטריים, אבל מי שחותם עליהם מתחייב שלא לממן פרויקטים, שלא עומדים בסטנדרטים שנקבעו. במקרה של פרויקטים בעייתיים, העקרונות מחייבים מעקב ומעורבות של הבנק אחרי מערכת הניהול של הנושאים הבעייתיים הסביבתיים או האנושיים.

על עקרונות המשווה חתמו כ- 40 בנקים גדולים, שעומדים מאחורי 90%-95% ממימון התשתיות בעולם. בנקים ישראלים לא חתמו עדיין על העקרונות האלה.

עקרונות אחריות חברתית:

1. **Beyond compliance** – עקרונות וולונטריים: אחריות חברתית עוסקת בכל מה שהוא מעל החוק, מעבר לציות. גישה זו יוצאת מהנחה, שקיים ציות לכל מה שמצוי במסגרת החוק, וזהו נתון יסודי לניהול של כל מערכת שהיא. כך, למשל, האחריות החברתית לא נועדה לשכנע מעסיק, שישלם שכר מינימום, הנדרש לפי חוק.
2. **אחריות לכל שרשרת הפעילות של הארגון:** מחויבות להפעיל שיקולים חברתיים וסביבתיים לא רק בניהול של הארגון עצמו אלא מתוך ראיית הארגון כחוליה בשרשרת והפעלת אותם שיקולים חברתיים וסביבתיים לכל אורך השרשרת: בקרב ספקים, לקוחות וכו'. יש מקרים רבים של חברות, שמנהלות את עצמן בצורה טובה מאד, אבל הספקים שלהן מתנהלים תוך פגיעה בסביבה (לדוג' תעשיית יהלומי הדמים, פרוות). תפיסת ה"חוליה בשרשרת" יכולה להתמודד עם סוג כזה של ניתוק מאחריות כוללת.
3. **אימוץ תקנים בינ"ל, אמנות או מסמכים מנחים.**
4. **אימוץ עקרונות של שקיפות ומתן דין וחשבון (accountability) גם בהיבטים חברתיים וסביבתיים.** תפיסת האחריות החברתית מבקשת ליישם את השיטה של הדיווח פיננסי, שמטרתו לספק תמונה מסודרת של הנתונים כדי שמשקיעים ואחרים יוכלו לקבל החלטות לגבי החברה, גם לגבי הדיווח החברתי והסביבתי של החברה.
5. **שיתוף מחזיקי עניין** – stakeholder engagement - זהו אחד הנושאים המורכבים ביותר, שגם הכי "מרתיע" את בעלי הכוח בחברות. ארגון, שרוצה לדבר על אחריות חברתית, חייב להראות מיהם מחזיקי העניין שלו, איך הוא זיהה אותם, איך הוא קבע האם הם רלוונטיים ומהותיים לתפקודו, איך הוא מנהל את הדיאלוג איתם. הפעילות של שיתוף מחזיקי עניין צריכה להחליף את העיסוק בפילנתרופיה, שהוא חסר משמעות מבחינת פיתוח חברתי.
6. **ניהול אתיקה**- איך לכתוב קוד אתי, מי שותף לכתיבה של הקוד ואיך מתבצע תהליך ההטמעה של הקוד.

תחומים של אחריות חברתית בארגון:

נקדים ונציין, שאין אף ארגון ישראלי, המנהל אחריות חברתית (לא עמותות, לא ארגון פרטי או ציבורי). ארגונים מתנהלים בצורה יותר או פחות טובה, אבל כיום אין לאף ארגון דיסציפלינה מסודרת של אחריות חברתית.

באופן כללי, נושאי אחריות חברתית באים לידי ביטוי במסגרת תחומי ניהול שונים ומגוונים, המוכרים מכל ארגון בכל מגזר. להלן מספר דוגמאות:

1. **מסמכי ארגון**- ניסוח, גיבוש ואימוץ מסמכי ארגון (חזון, מטרות, יעדים, קוד אתי, מדיניות העסקה, מדיניות סביבתית). כל ארגון צריך להתנהל לפי תכנון מראש ובחינה מחודשת של המסמכים כדי שהארגון יוכל להתנהל לאורך זמן בצורה נכונה.
2. **סביבה**- הארגון צריך להתייחס לצריכה מבוקרת של אנרגיה ומים, טיפול בפסולת- מחזור, רכש ירוק וכו'. כל זאת במטרה להגיע למצב שטביעת הרגל של הארגון על כדור הארץ תהיה מינימאלית. אחד הכלים הוא על ידי פיצוי. יש היום נוסחאות מפורטות של

חישוב כמות הזיהום שנפלטת ממכונות ומה צריך להיות הפיצוי (נטיעה של X עצים לכל נטיעה של X ק"מ).

הערה א': קיים היום בעולם מנגנון מפותח של סחר בפחמן ובגזי חממה (פליטות). גם בנושא זה יש בעייתיות ישראלית ספציפית, מעבר למודעות הנמוכה: למרות שישראל היא מדינה מזהמת למדי, היא מוגדרת בפרוטוקול קיוטו כמדינה מתפתחת, ולכן היא לא מחוייבת להפחית את הפליטות, אלא רשאית לעשות זאת באופן וולונטרי. קיימים מספר פרויקטים ישראלים במסגרת זו, אבל הדרך למודעות ולהטמעה רחבה יותר עדיין ארוכה.

הערה ב': הנושא החשוב של הגנת הסביבה הופך ל"עלה תאנה" של חברות רבות, שההתייחסות שלהן לנושא אינה פרופורציונלית למהותיות האמיתית שלו לגביהן. עקרון מרכזי באחריות החברתית הוא- המהותיות, המטריאליות של הפעילות. האחריות החברתית של בנק שונה מזו של מפעל כימי וחשוב שההבדלים הללו יבואו לידי ביטוי אמיתי בפרופורציות שלהן זוכה כל תחום של אחריות חברתית במסגרת אותו ארגון, וההתעסקות תהיה רלוונטית לתכנים המהותיים לארגון, מבלי להשקיע השקעת-יתר בתחומים נוחים יותר לארגון על חשבון הזנחת תחומים מהותיים, שהם יותר בעייתיים או שנויים במחלוקת.

3. **הארגון כחוליה בשרשרת**- יישום של עקרונות חברתיים/סביבתיים בניהול ספקים. כאן נכנס לתמונה גם הנושא של עובדי קבלן, היות ובדרך כלל הם כפופים למחלקה של ניהול הרכש בחברות הגדולות ולא למחלקת משאבי האנוש/כח אדם. נושאים רלוונטיים נוספים בתחום זה הם מדיניות תשלומים והגינות מול ספקים.

4. **לקוחות** – הנגשה של מוצרים ללקוחות, אמת בפרסום, התאמה של הפרסום לקהלי יעד (אי הטעיית ילדים), נורמות של תחרות הוגנת.

5. **פיתוח חברתי**- תרומה לכלכלה הלאומית והמקומית על ידי המיסים שמשולמים לעירייה, למדינה. מידע על תרומה זו ניתן באמצעות דוחות חברתיים, שלא מסתפקים בנתון כללי של ההוצאה על המשכורות אלא מבקשים גם לבדוק את פילוג המשכורות (פער בין משכורות, שכר לנשים וגברים, נשים וגברים ברמות שכר שונות).

6. **משאבי אנוש**- זכויות אדם, גיוון בתעסוקה אי אפליה, גיוון תעסוקתי (ייצוג נאות של מרכיבי אוכלוסייה שונים: בעלי מוגבלויות, מגדר, מיעוטים וכו'). הימנעות מהעסקה בלתי הוגנת. הארגון נדרש לנקוט בצעדים פרו-אקטיביים מעבר למה שנדרש בחוק כדי לשמור על הגינות בהעסקה, פיתוח וקידום עובדים וכו'. לדוגמה, הארגון צריך לאפשר גמישות תעסוקתית (שעות גמישות, עבודה מהבית וכו' כדי להקל על ההשתתפות בכוח העבודה).

המעגל החברתי

כולל את העובדים

הלקוחות

הספקים

נוחות להנעת אחריות חברתית:

צרכנים: Consumer international – ארגון צרכנים אמריקאי רב עוצמה שגורם לחברות תעשייתיות להתיישר לפי עקרונות חברתיים. דוג' NIKE – התרומה של נייק לקהילה בארה"ב היתה גבוהה מאד. נתנו הרבה מאד כסף כדי שעוד ועוד אמריקאים יקנו את המוצרים של נייק אבל באותו הזמן ניצלו ילדים במדינות מתפתחות לתפור את המוצרים הללו. חרם הצרכנים כפה על נייק, בין השאר, לתרום לקהילה במקומות שבהם היא מייצרת (בעולם ה-3) ולא במקומות בהם היא מוכרת.

תאגידים: לתאגידים יש כוח לכפות על הספקים לקחת על עצמם סטנדרטים של אחריות חברתית. לדוגמה חברת Unilever השותפה בשטראוס גלידות גרמה לכך שהחברה הישראלית אימצה את תקן 8000SA (תקן העסקה הוגנת), בדומה לשותפים עסקיים אחרים של יוניליוור.

תקנים חברתיים בינ"ל:

1. **global compact** - אמנה של האו"ם שהושקה בשנת 2000 בשיתוף חברות פרטיות, סוכנויות של האו"ם, החברה האזרחית, ארגוני עובדים ועוד. אלה הם 10 עקרונות שמתחלקים לזכויות אדם, העסקה, סביבה וטוהר מידות. האמנה הפכה למעין עשרת הדברות וממנה התפתחו תקנים נוספים. כל סוכנויות האו"ם אימצו את האמנה הזו.
2. **GRI - Global Reporting Initiative** - הוקם על ידי אחת הסוכנויות של האו"ם במטרה לקבוע נורמות אחידות של דיווח חברתי. נותן קווים מנחים של התכנים שצריכים להימצא בדוח. מדריך שנמצא באינטרנט ונגיש לכל ארגון. מאפשר לבחון את הארגון בצורה מסודרת לפי פרמטרים קבועים.
3. **SA8000 - Social Accountability** – תקן העסקה הוגנת המחויב לשמירה על זכויות אדם. ארגון אמריקאי שיצר תקן מחמיר של העסקה שקובע עקרונות ברורים שהארגון צריך לאמץ (לאפשר הקמת ועדי עובדים, איסור הפליה, איסור העסקת קטינים וכו'). קובע מדדים להעסקה הוגנת. שטראוס גלידות לדוגמה נמצאת באופן חלקי בבעלות Unilever ולכן חויבה לאמץ את התקן הזה.
4. **ISO26000** - איגוד התקינה הבינ"ל מנסח מזה 3 שנים תקן לאחריות חברתית והוא עתיד להתפרסם ב-2008.