

## קחו אחריות // אחריות תאגידית: לעשות את זה כמו שצריך

חברות שפעילותן מזיקה לציבור מסוות זאת באמצעות דו"חות אחריות תאגידית ופעולות ראויה שנועדו לקידום תדמית. אבל אחריות אמיתית צריכה להתבטא בכל מעשי החברה, עד לעומק הליבה העסקית

15.01.2017 12:04 מאת: [נטע הלפרין](#)

צחוק הגורל: דווקא ביום שבו דורג בנק הפועלים במקום הראשון והמכובד בדו"ח שפרסמה עמותת שקיפות-בינ"ל ישראל ל-2016, התפוצצה הפרשה שבמרכזה מנכ"ל הבנק לשעבר, ציון קינן; אירוניה צורמת עבור לקוחות הבנק שנחשפו לטענות על הטרדה מינית, על משא ומתן חשאי ועל סכומי עתק ששולמו למעשה מכיסם. עבור מנהלי האחריות התאגידית בישראל, יש לשער שבשורות מעין אלה הן מבוכה רבתי; הרי יסודות המקצוע – שקיפות, הוגנות ומחויבות למתן דין וחשבון – הוארו בסיטואציה זו באופן נלעג למדי. אולם נראה שאלה שהמקצוע הוא בדמם משתייכים לזן הרצים למרחקים ארוכים. "כל משבר הוא בדיוק המקום לומר שוב עד כמה נחוץ לאמץ את העקרונות של האחריות התאגידית כאסטרטגיה עסקית ובאופן כולל, ועד כמה העקרונות הללו הם לא רק הכרחיים", אומר יועץ בכיר בתחום. "בטווח הארוך הם גם מונעי סיכונים וגם רווחיים". האיחוד האירופי מגדיר אחריות תאגידית (Corporate Social Responsibility או CSR) כ"תפישה ניהולית שבה חברות מטמיעות שיקולים חברתיים, סביבתיים וערכיים בפעילות העסקית ובממשקים עם בעלי העניין (Stakeholders) בצורה וולונטרית". דהיינו, זוהי ההבנה שתאגיד ששואף לזכות בלגיטימציה מהציבור אינו יכול לתרום ביד רחבה לבתי חולים ובמקביל להעלים עין מניצול עובדים על ידי קבלן המשנה שלו, אינו יכול להתהדר בהתנדבות עובדים בקהילה ובו בזמן לזהם את הסביבה, ואינו יכול לעשות שימוש לרעה בכספי ציבור ולרחוץ בניקיון כפיו מאחר שתרם לילדים במצוקה. בקצרה, "זו גישה לעסקים שמביאה בחשבון לא רק כמה כסף עושים אלא איך עושים אותו, ואיך הפעילות הזו משפיעה על מי שסביבך", אומרת איליין כהן, מנכ"לית חברת הייעוץ "ביונד ביזנס".

קל לדבר ופחות קל לבצע: התנהלותו של תאגיד באה לא פעם על חשבון בעלי העניין שלו – עובדים, לקוחות, ספקים, הקהילה המקומית, הסביבה וכלל הציבור. "51 מתוך 100 הארגונים הכלכליים הגדולים בעולם הם תאגידים, שכוחם העצום בא לידי ביטוי בין היתר בהשפעה מכריעה על סוגיות חברתיות וסביבתיות; הם כיום השחקנים הדומיננטיים", מציין ליעד אורתור, מנהל המכון לאחריות תאגידית במרכז האקדמי למשפט ועסקים. "על כן, גישת האחריות התאגידית היא במידה מסוימת אידאליסטית, אפילו נאיבית. זהו מורה דרך נורמטיבי לאופן שבו דברים צריכים להיות, ולא דווקא לאופן שבו הם מתנהלים תמיד בפועל".

### לא רק לסמן וי

בעוד שבעולם שיח האחריות התאגידית קיים כבר יותר מ-100 שנה, בישראל נהוג לסמן את צעדיו הראשונים של התחום לפני כשני עשורים, בעיקר בקרב חברות גלובליות שסניפיהן בארץ פעלו בהתאם לסטנדרטים של החברה האם. ב-2008 כבר ניתן היה למנות כמה עשרות מנהלי אחריות תאגידית במשרה מלאה או חלקית. לפי נתוני "מעלה",

ארגון גג לאחריות תאגידית, כיום פועלים במגזר העסקי כ-150 מנהלי אחריות תאגידית בקרב כ-50 חברות. 50 מהם מועסקים במשרה מלאה ו-25 מתוכם הם חלק מהדרג בכיר בחברה, ולפיכך בעלי סיכויים טובים יותר להשפיע ולהשתתף בקבלת החלטות; בקרב 100 האחרים, העיסוק באחריות התאגידית הוא רק אחד מתחומי אחריותם. כ-80% מכלל מנהלי האחריות התאגידית בישראל הן נשים. אורתור סבור שהדבר מעיד "למרבה הצער, על מידת החשיבות שהוקנתה לתפקיד בתחילת דרכו", אולם רויטל ביתן, מנהלת האחריות התאגידית באינטל, סבורה שריבוי הנשים בתפקיד מלמד דווקא על היכולות ההוליסטיות הנדרשות כדי למלא אותו בצורה הטובה ביותר. "הרי התפקיד שלנו הוא לראות את כל העולמות, להיות בקשר עם כל האגפים ועם כל בעלי העניין ומתוך כך לזהות הזדמנויות, ליצור חיבורים ולגשר בין שני הצדדים על ידי תרגום השפה העסקית לשפת יומיום ולהפך", היא אומרת. "אלו יכולות שנשים מחוננות בהן באופן טבעי".

ביתן מוטרדת מסוגיות אחרות. "אמנם שלא כמו לפני עשור, כיום יותר ויותר חברות מכירות את התחום. הוא חדר לשיח. מנהל אחריות תאגידית נהפך לתפקיד נחשב. אם כך, למה אין מנהלי אחריות תאגידית? איפה כולם? את הקולגות שנמצאים בעמדה כמו שלי אני יכולה לספור על כף יד אחת. הרוב מופקדים על ניהול צרה מאוד". לפי נתוני "מעלה", המדרג מאז 2005 את התנהלותן של חברות בישראל לפי היבטים אתיים, חברתיים וסביבתיים, בכל שנה גדל מספרן של החברות שנכנסות לתחום בשיעור של כ-10%, אך דניאלה פרוסקי-שיאון, מנהלת האחריות התאגידית ותקשורת פנים גלובלית בשטראוס, מציינת כי "יש שנים שבהן אין משרות פנויות, ויש שנים שבהן משרה אחת או שתיים מתפנות. אפילו בחברות ההשמה לא תמיד יודעים מה פירוש הדבר. אחרי שנים במקצוע, אני נדרשת להסביר שוב ושוב מה אני עושה".

תפקידו של מנהל אחריות תאגידית מזכיר לא מעט את זה של המנכ"ל, אומר ניר קורן, ראש הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות של פירמת ראיית החשבון BDO זיו האפט. "הוא זה שאמור לראות את החברה באופן רוחבי, למדוד את הישגי כל החטיבות, להציב יעדים, לראות מה קרה בעולם, לזהות סיכונים והזדמנויות ולהשתמש בכל מנופי הלחץ והעוצמה כדי לרתום את הגורמים הרלוונטיים לפעולה ולהציע את הארגון קדימה". הצד השני של המטבע, כמובן, הוא הדיס-פרופורציה הנוצרת לא פעם בין התואר היוקרתי לבין היכולת להשפיע בפועל.

"במקרים הקיצוניים והמביכים, יש חברות שרק רוצות 'לסמן וי' – כאלה שאומרות לך 'יש לי מכרז עוד שבוע, בוא תעשה לי קוד אתי'. אלה חברות שאני מסרב לעבוד איתן, כי ברור מראש שהן מתייחסות לאחריות תאגידית רק כמכניזם שטחי וחיצוני ולא באמת מאמינות בו", אומר עברי ורבין, מנכ"ל חברת הייעוץ Goodvision מקבוצת פאהן קנה. "לעומתן יש גופים שמתעסקים שנה וחצי עם הקוד האתי כי הם לא שבעי רצון ורוצים להשתפר. כך שהחשיבות שמקנה הארגון לנושאים הללו עשויה להשתנות מן הקצה אל הקצה". קורן מוסיף: "כמובן שהיינו רוצים לראות את המנהלים פועלים באופן יותר מערכתי ופחות פרויקטלי, מישהו שמזיז עניינים ולא רק תוקע אצבע בסכר. זה תלוי במנהל, ולא פחות מכך, בארגון; לא בכל מקום ההסתכלות על אחריות תאגידית וחשיבותה היא כפי שהיינו רוצים. פרמטר נוסף לאפקטיביות של מנהל אחריות תאגידית הוא היכולת של ארגון למדוד, לדווח ולהציב יעדים. כשדו"ח אחריות תאגידית לא עושה יותר מלשקף את מה שנעשה בשנה האחרונה – זה שיח של כיבוי שריפות. מנהל טוב נמדד ביכולת שלו להקשיב לכל בעלי העניין ולחבר את זה לחדשנות. הוא יכול לבצע פרויקט מסוים כי הרגולטור מכריח אותו, אבל הוא יכול גם לזהות בפרויקט הזדמנות לשפר את תנאי העובדים ולתגמל את ציבור הלקוחות".

יש לא מעט דוגמאות לזיהוי צרכים והזדמנויות על ידי מנהלי אחריות תאגידית שהובילו חברות לנקוט בצעדים חדשניים. יצרנית התרופות "רוש" הפיקה ב-2016 בשיתוף האגודה למלחמה בסרטן מדריך לנשים שאובחנו כחולות בסרטן השד, בעברית, ערבית ורוסית, שמטרתו לסייע בניהול המחלה ובסבך הביורוקרטי והמייאש לא פעם לאחר האבחון. חברת דלתא זכתה לאחרונה בפרס ראשון למצינות במשאבי אנוש מטעם

העמותה למשאבי אנוש על Be Yourself – תוכנית המציבה את העובד במרכז בהקשרים בריאותיים, ספורטיביים ופסיכולוגיים ומותאמת לצרכיו. דוגמה נוספת היא פרויקט שהוביל ב-2014 עדי גמליאל, מנהל האחריות התאגידית בנתיבי ישראל בתפקידו הקודם באגד, בדמות מזגן תעשייתי שהוצב במסוף אילת, שבאמצעותו ניתן לצנן את חלל תא הנוסעים באוטובוס טרם יציאתו לנסיעה. השימוש במזגן החיצוני ביטל את הצורך להפעיל את מנועי האוטובוסים במשך יותר משעה קודם ליציאה לדרך, כפי שהיה נהוג קודם לכן, והודות לו נהפכה פעולה זו לחסכונית פי כמה, צריכת הסולר ופליטת גזי החממה על ידי האוטובוסים שלא בעת נסיעה צומצמה באופן ניכר, וזמן מנוחת הנהגים התארך.

### פתאום כולם ערכיים

בכנס מעלה השנתי באוקטובר 2008, חילק העיתונאי והמרצה שוקי שטאבר את יחסן של החברות בישראל לאחריות תאגידית לשלושה סוגים עיקריים: חברות המובילות את העשייה וראויות באחריות תאגידית מרכיב אסטרטגי, ואף מודעות לתועלות העסקיות הישירות של גישה זו; חברות המגלות עניין בתחום אך בסך הכל השיקול המרכזי שלהן הוא לעשות טוב ולהיראות טוב; וחברות שמגלות עניין מועט עד חוסר עניין בתחום. "בין האחרונות אפשר למנות את תעשיית היהלומים – תעשייה שבמרכזה ואקום ערכי אדיר, וגם את תעשיית ההייטק – הרי כל ה'סטארטאפ ניישן', במהותה, היא גישה לא מקיימת שתכליתה למקסם רווחים בזמן קצר, לא פעם על חשבון העובדים. ודאי שלא תמצאי בסטארטאפים מנהלי אחריות תאגידית", אומר אורתר. "זו הסיבה שלא פעם חברות מתלוננות על כך שהן משקיעות בפרסום דו"ח אחריות תאגידית ופועלות באפיקים שונים בתחום ולבסוף חוטפות את כל האש, בשעה שחברות אחרות שאינן עושות דבר נהנות משקט תעשייתי".

מספרם הנמוך של מנהלי האחריות התאגידית בחברות מעיד על כך שהתחום לא התרחב בקצב שייחלו לו. עם זאת, חברות שבעבר קשה היה להצביע על קשר בינן לבין אחריות תאגידית, או חברות שעיקר הרווח היה עבורן בתחום הנראות ויחסי הציבור, למדו שפעילות הנגזרת מאחריות תאגידית תורמת להן בדרכים שלא שיערו קודם לכן. חברת אל-על, למשל, יזמה קורס בהפעלת מחרטות ממוחשבות לצעירים מהפריפריה, אותם היא קולטת לעבודה בתום הלימודים. "מי שהחליט להיכנס לתחום האחריות התאגידית ב-2010 היה אליעזר שקדי, המנכ"ל הקודם", מספר צבי סגל, מנהל אחריות התאגידית של אל-על. "עד אז היתה עשייה מסוימת למען הקהילה, אבל לא קראו לזה בשם. כיום הנושא קיים בחברה בצורה מובנית, אם כי לצערי יש עדיין מנהלים בחברה שעוד לא יודעים מהי אחריות תאגידית או בשביל מה זה טוב".

דוגמה נוספת היא חברת נתיבי ישראל, שהוסמכה בשנה החולפת לתקן ISO14001 (איכות סביבה) ו-OHSAS18001 (בטיחות). "משמעות הדבר היא קודם כל 'נאה דורש ונאה מקיים'", מסביר עדי גמליאל, שנכנס לתפקיד לפני כשנה ובונה אותו מאפס. "בשלב הבא אוכל להטמיע אותם בשרשרת האספקה: שנתיים מהיום, כל קבלן שירצה לעבוד עם החברה יזדקק לתקן איכות סביבה ובטיחות. זה מהלך משנה שוק ויש בו סיכונים, אבל טמונה בו גם הזדמנות ואנחנו חולמים לקחת את המגזר צעד קדימה". אורן הלמן, סמנכ"ל רגולציה, קשרי ממשל ותקשורת בחברת החשמל, שופע דוגמאות לפעילות שמבצעת החברה בנושאי איכות סביבה ואחריות חברתית. לאחרונה התחילה החברה לשתף פעולה גם עם ארגוני זכויות אזרח, במטרה לייצר מנגנון סיוע לאוכלוסיות שאינן מוכרות על ידי רשויות הרווחה אך חוות קשיים משמעותיים בתשלום חשבון החשמל. "עד לפני כמה חודשים היינו בעיקר במאבקים עם הארגונים הללו. היום הבנו שחשוב לנו לנהל איתם דיאלוג. אלה פעילויות ברמה האסטרטגית שמשפיעות על מדיניות החברה".

### מה הערך שפעילות כזו מייצרת עבורכם?

"התדמית של החברה אינה טובה. היא נתפשת כמונופול כוחני ובריוני. אבל בסוף, האנשים שעובדים פה הם אזרחים של המדינה ויש פה הרבה ערכיות. רבים אינם יודעים

שחברת החשמל מעסיקה יותר מ-300 עובדים בעלי מוגבלויות. כך שזה לא רק כדי לתקן את הדימוי. יש עניין של גאווה יחידה וגם של ערכים, ההבנה שפעילות כזו יש בה משמעות. הרי אנחנו לא חייבים לעשות את זה; כך או כך, את עדיין תקבלי חשמל מאתנו".

העובדה שיותר ויותר חברות מאמצות פרקטיקות המכונות בטרמינולוגיה של האחריות התאגידית "מעבר לרף הציות" (Beyond Compliance), דווקא מחדדת את השאלה אם בשורה התחתונה, אחריות תאגידית בישראל אינה מסתכמת במעין "גרין-ווש" – תוספת של פעילות אזוטריה שנועדה בעיקר למטרות תדמית, ושחשיבותה זניחה ביחס לפעילות העסקית העיקרית, שלעתים פוגעת בציבור או מקשה עליו. "השאלה אם יש פה עשייה אמיתית ואותנטית צריכה לעמוד לנגד עיניו של כל מנכ"ל וכל מנהל אחריות תאגידית, וגם הציבור צריך לשפוט בנקודה זו", אומר מומו מהדב, מנכ"ל ארגון מעלה. "לא צריך להיות ציניים או נאיביים – ברור שחברה חייבת להרוויח. אלא שהמניע להצלחה רק גדל מרגע שישנה ההבנה שעליה לספק משהו בעל ערך בפני עצמו".

כהן, לעומתו, סבורה שאנחנו עדיין רחוקים ממה שקורה בעולם. "הרבה דברים בתחום האחריות התאגידית פועלים באופן מכני, ומונעים משיקולים עסקיים, מלחצים חיצוניים או מרצון להימנע מסיכונים, יותר מאשר מתוך מחשבה על ההזדמנויות שטמונות בפעילות כזו", אומרת כהן. "חברות רבות מגישות דו"ח אחריות תאגידית שנתי כי אין ברירה וצריך להיות על המגרש, אבל זה עדיין לא מפותח ברמת המחויבות לעשייה, והמודעות לרווחיות שטמונה בו לטווח ארוך".

### לחץ ליישר קו

מנקודת ראותו של מהדב, תחום האחריות התאגידית בישראל נמצא בעיצומו של גיל ההתבגרות. "בהתבגרות אתה אמנם מאבד את תום הנעורים ואת התקוות נטולות הגבולות, אבל גם לומד במה להתמקד", הוא אומר. "האווירה הכללית, שבשנים האחרונות מאוד לא סלחנית כלפי תאגידים, גרמה לכמה חברות להוריד פרופיל ולכן ידוע לנו פחות על ביצועיהן, אך בקרב חברות אחרות אפשר לראות העמקה ואפילו הבשלה של תהליכים שלא היו פה קודם".

ההתבגרות של התחום, לפי מהדב, כרוכה ואף נובעת מהשינוי בשיח הציבורי ביחס לתאגידים. סקר מעלה בשיתוף גלובסקאן, שפורסם לראשונה בפורום מעלה 2016 ובחן את ציפיות הציבור מהעסקים בישראל, מצא למשל, כי הסוגיה המהותית בענף המזון והמשקאות היא בריאות ואיכות המרכיבים במוצר, בעוד שבשנה הקודמת, הסוגיה המהותית שדורגה ראשונה בענף התרופות הייתה מחיר המוצר; בענף התרופות הסוגיה שדורגה ראשונה השנה הייתה פיתוח תרופות נוספות, לעומת הסקר הקודם בו הסוגיה שנבחרה הייתה הנגישות לתרופות ומחיריהן. "זה מהפך של ממש", סבור מהדב, "המסקנה היא שהציבור אומר לתאגידים 'בסדר, תרוויחו, אבל אנחנו מצפים מכם לאיזו תועלת אבסולוטית, ערך מובהק שתחזירו לנו'".

"בשנתיים האחרונות אנחנו כבר לא מדברים רק על כמה עולה המילקי, אלא גם על מה יש בתוכו", מסכים אמיר אדר, מייסד "קיימא מחקרים" העוסק במחקר ואנליזת קיימות בתאגידים. "השינוי ניכר בקרב הצרכנים שמפגינים הרבה יותר מודעות, וגם בהתארגנויות עובדים. החברות הגלובליות מבינות שהן חייבות להיות קשובות יותר לציבור, כי המתחרות שלהן כבר שם והלחץ ליישר קו גבוה יותר; גם בחברות המקומיות מתחילים לראות לאט את השינוי, גם אם לא בקצב שחשבנו".

הציפייה מתאגיד לפעול מתוך הליבה העסקית מתחברת לרעיון הערך המשותף, התיאוריה השלטת כיום בענף, לפיה כל צעד ליצירת ערך כלכלי צריך לנפק בו בזמן ערך חברתי – Win-Win הן לחברה ולהן לבעלי העניין שלה. דוגמה קלאסית לכך היא יוזמת "5 פי 2" שמובילה אינטל בשיתוף משרד החינוך וקשת רחבה של ארגונים ועמותות, במטרה להגדיל משמעותית את מספר התלמידים המסיימים תיכון במגמות מתמטיקה, מדעים והנדסה ברמת חמש יחידות לימוד. "יזמנו את הפרויקט לאחר שהנתונים הצביעו על ירידה מדאיגה במספר הניגשים לבגרות במקצועות הריאליים ברמת חמש יחידות לימוד", מספרת רויטל ביתן מאינטל, "ולמרבה השמחה נתוני 2016 כבר מצביעים על

גידול ניכר. היוזמה הזו נוגעת בליבה שלנו, במחסור במהנדסים, בעיה שכל תעשיית ההייטק סובלת ממנה. ללא מהנדסים חדשים לא נוכל לגדול, ולכן זו פעילות שתחזור אלינו ותועיל לנו לא פחות מאשר לתלמידים".

שיכון ובינוי, המעורבת במגוון פרויקטי ענק, בישראל ובעולם, מקפידה על שיתוף בעלי עניין במסגרת הבנייה. כך, בפרויקט הקמת תחנת הכוח התרמו-סולארית באשלים, הכולל שימוש במראות רבות, התחייבה החברה לבנקים המממנים את הפרויקט להעסיק במפעל המראות הסמוך בדואים תושבי האזור. "עוד קודם לכן הקפדנו על עקרונות מעולם הקיימות, אך הפרויקט הזה מציב רף חדש של עשייה", מסביר אורי בן פורת, סמנכ"ל הקיימות בקבוצה. "אנחנו עושים זאת בחפץ לב לא רק כי חשוב לנו להגן על הסביבה הטבעית והאנושית, אלא כי גם אנחנו מרוויחים מכך: ככל שנעמיק בתהליכי שיתוף בעלי עניין, וככל שנעמיק בפרויקטים של אנרגיה מתחדשת ושמירה על הסביבה, כך בתור תאגיד נגן על עצמנו מסיכונים, קנסות, עיכוב של פרויקטים והסתבכויות משפטיות".

חברה נוספת שפועלת רבות בתחום הגיוון התעסוקתי היא קבוצת שטראוס, שלאחרונה החליטה לקדם גיוון תעסוקתי גם ביכולות הרכש ושרשרת האספקה. "מיפינו את העסקים הקטנים בבעלות רוב נשי שעובדים עם שטראוס, והשקנו מפגשי הכשרה לנשים יהודיות וערביות המחזיקות בעסקים קטנים עם מכלול של מומחים בקבוצה, שייעצו להן בענייני רכש, ציוד, שיווק וכדומה", מספרת פרוסקי שיאון. "זה מתחבר לאג'נדה של העצמת נשים אצלנו, וגם מחזק את שרשרת האספקה שלנו, כך שכולם מנצחים".

### שאלה של הלימה

לעתים קורה שחברה שפועלת מתוך אג'נדה של ערך משותף במטרה להיטיב עם בעלי העניין שלה באגף אחד, פועלת בו-זמנית באפיקים אחרים באופן שעלול לפגוע באותם בעלי עניין, לא פעם בנושאים שנחשבים לליבה העסקית הפועמת שלה. כך למשל, בדצמבר נחשף ב-TheMarker כי רגע לאחר שמשרד הבריאות פרסם את המלצותיו המרוככות בכל הנוגע לסימון במדבקות אדומות של מוצרים עתירי סוכר, מתכוונת קבוצת שטראוס להשיק מותג מעדנים חדש תחת השם הוותיק "ספלנדיד", ובו מעדנים המכילים עד שש כפיות סוכר, אותם לא תידרש היצרנית לסמן במדבקות אדומות עד יולי 2019; זאת, לאחר שרק לאחרונה יצאה שטראוס בקמפיינים המבליטים מוצרים בהם הפחיתה את הסוכר.

"כל המוצרים עוברים תהליך ארוך כדי להתאימם לקריטריונים שתקבע ועדת האסדרה של ליצמן כבר בפעימה השנייה", נמסר מיחסי הציבור של החברה. "הפחתנו סוכר בשוקולד ויוגורטים כבר לפני ארבע שנים, הרבה לפני שדיברו על זה".

### למה צריך להתמין לוועדה? הרי יש סתירה ברורה בין השאיפה להתמצב כחברה מובילה מבחינת הדאגה לבריאות הצרכן, לבין השקת מוצרים עתירי סוכר.

פרוסקי-שיאון: "המגמה להפחית רכיבים בעייתיים נמנית עם היעדים האישיים של המנכ"ל והנהלה. זה חלק ממנגנון התגמול והאסטרטגיה העסקית, וזה חלחל לכל שדרות החברה. עפרה (שטראוס) תמיד מוודאת שנהווה דוגמה ומופת בתוך הבית לפני שננסה לחנך אחרים. אנחנו עובדים על זה קשה מאוד ומציבים לעצמנו יעדים אגרסיביים. אין אבן שאנחנו משאירים לא הפוכה".

גם עם בן פורת השיחה הופכת פחות נינוחה כאשר אני מצינת את מעורבותה הבולטת של שיכון ובינוי בתאונות עבודה של פועלי בניין בשנה האחרונה, כולל שני מקרים שהסתיימו במותם של הפועלים. "לא אכנס לדיון מה היו המקרים ובאחריות מי. אבל אם קראת את דו"ח האחריות התאגידית שלנו ראית שאנחנו מדווחים בדיוק על מספר ההרוגים והפצועים שהיו לנו בכל שנה ובכל מדינה", טוען בן פורת. "אנחנו החברה היחידה שמפרסמת כמה ואיזה ציוד בטיחות חילקנו במדינות שבהן אנחנו עובדים. הרמיזה שיש לנו בטן רכה סביב הנושא הזה היא דבר שאנחנו מסתייגים ממנו".

**שקיפות חשובה, אבל לנוכח חומרת המצב ותשומת הלב הציבורית, מדוע אתם לא נוקטים בצעדים פרואקטיביים, כגון התאגדות עם חברות נוספות במטרה להכריז מלחמה על תאונות הבניין?**

"אנחנו עושים הרבה צעדים בדאגה לבריאות. אנחנו לוקחים אחריות. אחריות תאגידית זה לחיות את מה שאתה אומר ואנחנו מדווחים לציבור ועומדים מאחורי המספרים האלה. אין אף חברת תשתיות ונדל"ן במדינת ישראל שמתקרבת אלינו".

### על הגריל הציבורי

איליין כהן סבורה שרוח הזמן משחקת תפקיד משמעותי בדרישות הציבור מהתאגידים. "הנושאים שבמוקד השיח הציבורי באים בגלים", היא אומרת. "סוכר במזון בכלל לא היה 'אישיו' לפני כמה שנים, וכיום אין חברת מזון שיכולה לעקוף נושאים כמו סוכר, צבעי מאכל או שימוש בשמן דקלים. לא תמיד חברה יודעת לצפות מה יהיה הגל הבא של השיח הציבורי או הרגולציה הבאה. כך שאחריות תאגידית היא גם האופן שבו החברה מגיבה למשברים".

תאגיד יוניליוור מפעיל סניפים בכ-160 מדינות בעולם. היו"ר העולמי, פול פולמן, נחשב גורו של אחריות תאגידית, והוא מדבר על הצורך להטמיע את התחום בכל הרצאה וכל ראיון. יוניליוור ישראל פועלת למציאת פתרונות למחזור פסולת המייתרים את הטמנתה באדמה, למיקור חומרי גלם רבים ממקורות ברי קיימא וגם להפחתה משמעותית של סוכר ומלח במוצריה. ואולם, דווקא בשל כך היה קשה להבין את התנהגותה של החברה במשבר הזיהום שהתגלה בדגני הבוקר מתוצרתה, ביולי האחרון, ואת התעקשותה שלא לחשוף ביוזמתה את התקלות שנוצרו, עד לכניעתה לאחר יומיים של בליץ תקשורתי ולחץ צרכני.

### מה השתבש?

"קודם כל באמת ראינו שלא מספיק לפעול בזירות השונות שבהן אנחנו פועלים", עונה בגילוי לב ליאת לביא, מנהלת תקשורת וקיימות ביוניליוור. "יש ציפייה הרבה יותר גדולה מאתנו, ובאמת חווינו משבר גדול. אמנם לאחר מכן התברר שלא הסתרנו מידע; קרתה תקלה ולא היינו מודעים לה, אבל העובדות הגיעו מאוחר מדי. האמון כבר נפגע ומראית העין שנוצרה היתה של היעדר שקיפות. אנחנו לוקחים על זה אחריות ומבינים שאת זה צריך לתקן".

### כמופקדת על נושא האחריות התאגידית, האם בעת משבר כזה את לוקחת חלק

#### בצוות המצומצם שמנהל את המשבר?

"בוודאי. מתוקף תפקידי אני חלק בלתי נפרד מצוות התקשורת וניהול המשברים. מעבר לזה, שיקולים הנובעים מתוך אחריות תאגידית הם גם חלק מהיומיום, מהתכנון לטווח הארוך וגם בעת משבר".

יועץ הפועל בתחום האחריות התאגידית אומר כי תפקידו של מנהל האחריות התאגידית בארגון הוא לוודא שחברה אינה נקלעת למשבר כזה. "עליו לבנות את התשתית ולהגדיר את מערכת היחסים עם הלקוחות, העובדים, הקהילה והציבור, כדי שלא להגיע למפץ, אבל משנוצר מפץ, מנהל אחריות תאגידית צריך להיות שם ולהצביע איך המשבר הוא חלק מכל מה שאנחנו מדברים עליו, ולתעל את זה לשקיפות בדיווחים, לצעדים בוני אמון וכן הלאה. הציבור הרי לא מפריד בין פרשייה כזו או אחרת. מבחינתו, באותו רגע הוא כבר לא מאמין לך".

למרות התסכול והפער בין הנעשה בישראל לבין אחריות תאגידית באירופה ובארצות הברית, מנהלי אחריות תאגידית מפגינים בעיקר אופטימיות. "לפני חמש שנים לא היינו מנהלים את השיחה הזו", אומר ניר קורן. "השינוי מחלחל באופן מדורג. המשקיעים החיצוניים, הסטנדרטים מעבר לים, הרגולציה, הלקוחות והציבור מבהירים לארגון שלא מעניין אותם איפה התנדבת ולמה תרמת, אלא איך נראית ליבת הפעילות שלך: המוצר או השירות שלך, סביבת ההעסקה שלך והיחס לבעלי העניין. הלחץ להתקדם ולהשתפר מגיע מכל כיוון".

"לטווח הרחוק, האידיאל הוא שבכלל לא יהיה מנהל אחריות תאגידית", אומר אורת. "כשכל מנהל יבין את הפונקציה שלו בארגון בהקשרים חברתיים, סביבתיים, ערכיים ולהנחיל אותם הלאה. זה, כמובן, לא הולך לקרות בקרוב".