

פרק 3

ACCOUNTABILITY

3. ACCOUNTABILITY¹

3.1 הגדרה

כאמור בתת פרק 1.2, AccountAbility ניתן לתרגם באופן מילולי כ-: "היכולת לדווח", "החובה לדווח" או "שקיפות בדיווח". למעשה משמעות המושג היא החובה והיכולת להסביר ולהצדיק את הפעולות בהן הפירמה נוקטת או מהן היא נמנעת לרבות מתן דיווח על השפעותיה הכלכליות, הסביבתיות והחברתיות של הפירמה. מעבר לאמור, AccountAbility כרוכה בחובת היענות ועמידה בסטנדרטים.

3.2 ניתוח ההגדרה

להיות אחראי משמעו להסביר או להצדיק את המעשים, המחדלים, הסיכונים והתלות עבורן הארגון המדווח נתפס כאחראי בעיני קבוצות מחזיקי עניין שונות.

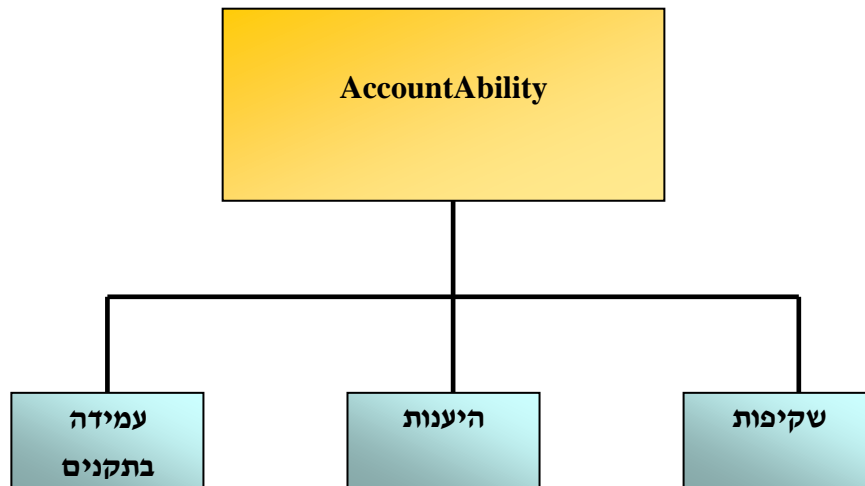
האחריות והמחוייבות להסביר ולהצדיק התנהגויות וביצועים מסוימים בפני מחזיקי העניין מביאים לצורך בהקמת אפיק תקשורת שקוף, אמיתי וכן בין הארגון למחזיקי העניין שלו. על אפיק כאמור לאפשר את העברת ההסברים על פעולותיו של הארגון למחזיקי העניין שלו, ולאפשר קבלת משובים ותגובות מצד מחזיקי העניין אודות הסברים אלו על פעולותיו ועל נושאים אחרים המעסיקים אותם ונוגעים לארגון. על אפיק התקשורת לאפשר את קיומה של תקשורת רציפה

¹ המושג AccountAbility והמידע בפרק 3, לקוחים מתוך תקן ה-AA1000. התקן מקדיש חלק נרחב להסבר אודות עקרונות ה-AccountAbility ועל תהליך הדיאלוג עם מחזיקי העניין. הרחבה אודות התקן מצויה, בין היתר, בתת פרק 4.2.

ומתמסכת ועליו לא רק להראות, כי אם להיות בעל משמעות, שכן מה התועלת באפשרות לקבל תגובות מצד מחזיקי העניין אם הארגון לא עושה עימן כלום?

טיבה ויעילותה של תקשורת כאמור של ארגון עם מחזיקי העניין שלו, בעצם מצביעה על מידת ה-AccountAbility שלו.

ניתן לפצל את ה-AccountAbility על פי הדרישות הבאות:



על פי התרשים שלעיל, AccountAbility כרוכה בדרישות לשקיפות, בחובת היענות ובעמידה בתקנים, כמוסבר להלן:

1. שקיפות מתייחסת, בין היתר, לחובת האחריות, האמינות והדיווח כלפי אלו שהם מחזיקי עניין לגיטימיים בארגון ולהם עניין לגיטימי בו.

חברת מוטורולה הגדירה את השקיפות בדוח החברתי שפירסמה² בשנת 2002:

"להתיר לאור היום הבהיר להאיר לתוך עסקינו, ולהפוך את כוונותינו, ציפיותינו ופעולותינו לברורות למחזיקי העניין שלנו.

² כמובחר בתת פרק 6.8.

שקיפות היא חלק עקרוני מהדרך שבה מוטורולה בוחרת לבצע את עסקיה.

אנו נוהגים לפי אמונתנו בשקיפות באמצעות דוח שנתי זה של מדיניות ותכניות של אזרחות תאגידית ...

השקיפות הינה המפתח לבניית אמון".

או כפי ש - John Elkington מתאר :

"your corporate social or environmental report should be a reflection of the way you run your company, the tip of the iceberg - not the iceberg itself"

2. היענות מתייחסת למידה בה הארגון עונה על צרכי מחזיקי העניין שלו, ולמידה בה הוא מאמץ ומיישם מדיניות ותקנים רלוונטיים. היענות כרוכה באחריות לפתח את תהליכי הארגון ומטרותיו כך שיתמכו בשיפור מתמשך של ביצועיו.

3. עמידה בתקנים היא החובה לעמוד בתקנים המתייחסים למדיניות ולפרקטיקה הארגונית ולדיווח הכן על עמידה או על אי-עמידה בהן.

בנוסף, אימוץ יעיל של גישת ה - AccountAbility מצריך יישום מלא של עקרונות ה - AccountAbility כפי שהוגדרו בתקן ה - AA1000. עקרונות אלו מפורטים בתת פרק 3.5 שמובא בהמשך.

3.3 המשתמשים והמידע הדרוש להם

המשתמשים בהסברים ובדיווחים של הארגון המתייחסים לפעולותיו והשפעותיו הסביבתיות והחברתיות הינם מחזיקי העניין של הארגון, כמו גם הארגון עצמו.

המידע הדרוש למחזיקי העניין מתבטא במגוון רחב של נושאים והיבטים סביבתיים, חברתיים, אתיים וכלכליים. נושאים אלו כוללים, בין היתר, את ערכי הארגון וההנהגה שלו, כללים ובקורות הנהוגים בארגון, פעולותיו, ההשפעות של המוצרים, השרותים וההשקעות שלו, השפעתו על הסביבה, נושאי זכויות אדם, נושאי העסקה ותנאי עבודה, ונושאים הקשורים לשרשרת ההספקה, היינו, כיצד מיושמים ערכי הארגון במעלה ובמורד שרשרת ההספקה.

לדוגמא, האם הארגון מסנן ספקים וקבלני משנה בהתאם לביצועיהם החברתיים והסביבתיים, האם הוא דורש מהם לעמוד בתקנים סביבתיים מחמירים, והאם עליהם להוכיח אימוץ ויישום אפקטיבי של קוד אתי?

ציפיות מחזיקי העניין מהארגון אינן יכולות להיות מטופלות באופן מלא ומקיף לפני החלת תהליך של חשבונאות, ביקורת ודיווח בנוגע לנושאים אלו (להלן - התהליך). אחת ממטרותיו של תהליך כאמור הינה מענה לציפיות מחזיקי העניין באמצעות הדיאלוג עם.

3.4 הדיאלוג עם מחזיקי העניין

3.4.1 ההכרה בצורך בדיאלוג עם מחזיקי העניין

קיימת הכרה הולכת וגוברת של הארגונים כי לכמה ממחזיקי העניין ישנה השפעה מהותית עליהם זאת כתוצאה מ-:

1. היקף מידע הולך וגדל אודות פעילות הארגון והשפעת פעילותו על העובדים, בעלי המניות, החברה, הסביבה והכלכלה, אשר הופך להיות זמין לציבור.
2. מחזיקי העניין דורשים ומצפים מארגונים לסטנדרטים גבוהים של התנהגות.
3. לגיטימיות הדרישות הללו זוכה להכרה רחבה מצד ממשלות, רגולטורים ומצד החברה האזרחית.

יחד עם זאת, הארגונים מכירים בניגוד העניינים הקיים בינם לבין כמה מקבוצות מחזיקי העניין שלהם, ובחוסר ההסכמה/הקונסנזוס השורר בין ובתוך קבוצות מחזיקי העניין עצמן.

עם סוגיות אלו מתמודד ה-AA1000 בעזרת תהליך, במסגרתו הארגונים יתייחסו למחזיקי העניין שלהם באמצעות דיאלוג, וכך תימצא קרקע משותפת לבניית אמון הדדי.

לפיכך, מוטב שהארגון יקיים דיאלוג משמעותי/דיאלוג בעל משמעות עם מחזיקי העניין שלו. המונח "דיאלוג משמעותי" (המפורט גם בתת פרק 3.4.2) דורש מהארגון להיות AccountAble (לרבות שקוף, אחראי ועקבי), ולקחת החלטות מנהיגותיות המבוססות על הבנה מלאה ומדוייקת של שאיפות וצרכי מחזיקי העניין.

תקן ה-AA1000 כולל הסברים בדבר מטרות הדיאלוג עם מחזיקי העניין ומפרט מספר דרכים והמלצות לצורך ביצוע הדיאלוג עם מחזיקי העניין³.

³ כמובהר בתת פרק 4.2.

3.4.2 מטרת הדיאלוג עם מחזיקי העניין

הדיאלוג עם מחזיקי העניין, העומד בלב תהליך ה- AccountAbility כפי שהוגדר על ידי תקן ה- AA1000, מתרכז בשיפור ה- AccountAbility של הארגון וביצועיו.

הדיאלוג עם מחזיקי העניין אף יכול לעמוד גם במרכזם של תהליכים שונים, אשר מטרתם הינה שיפור הביצועים העסקיים של הארגון.

דיאלוג בעל משמעות יכול:

1. לצפות ולנהל סכסוכים וקונפליקטים.
2. לשפר את תהליך קבלת ההחלטות.
3. לבנות הסכמה/קונסנזוס בקרב בעלי תפיסות שונות.
4. ליצור הזדהות של מחזיקי העניין עם תוצאות הפעילות של הארגון.
5. לבנות אמון בקרב מחזיקי העניין השונים בארגון.

חמשת הגורמים שלעיל, העשויים לנבוע מדיאלוג בעל משמעות, מהווים מפתח לשיפור הביצועים הכספיים של הארגון על ידי גיוס עובדים טובים יותר ושמירה על כח אדם איכותי.

גורמים אלו מהווים גם מפתח לכך שביצועי הארגון בתחומים אחרים יענו על ציפיות מחזיקי העניין.

שיפור בשביעות הרצון של מחזיקי העניין, מתורגמת בטווח הארוך לביצועים כספיים טובים יותר.

3.4.3 שלבי הדיאלוג עם מחזיקי העניין

להלן השלבים העיקריים בדיאלוג עם מחזיקי העניין:

1. הדיאלוג מתחיל עם הגדרת הארגון את כל קבוצות מחזיקי העניין שלו ואת מכלול הנושאים המעסיקים אותם תוך מתן דגש רב על עקרון השלמות⁴, היינו, לוודא שהוגדרו כל הנושאים המעניינים את כל קבוצות מחזיקי העניין השונות.

2. השלב הבא של הדיאלוג כולל גיבוש מחדש של ערכי הארגון ומטרותיו בשיתוף עם מחזיקי העניין כך שישקפו לא רק את ערכי ומטרות הארגון, כי אם גם את ערכי ומטרות הקהילה והסביבה בהן הוא פועל ולהן הוא מחוייב.

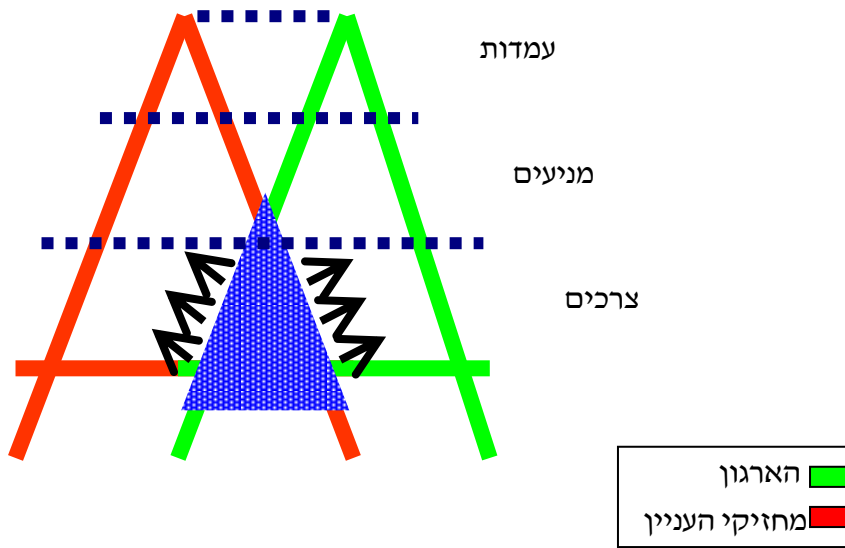
בתחילת הדיאלוג עם מחזיקי העניין קיים מצב בו ישנן שתי עמדות: האחת של התאגיד והשנייה של מחזיקי העניין השונים. כדי שהדיאלוג יהיה אפקטיבי וישא תוצאות, אל לתאגיד ולמחזיקי העניין להתבצר בעמדותיהם, עליהם לנסות ולהסביר אחד לשני את המניעים העומדים בבסיס עמדתם ואת הצרכים והדאגות הקיימים בקרבם כך שיוכלו להגיע לעמק השווה.

ניתן להמחיש שלב זה של הדיאלוג באמצעות שני התרשימים הבאים:

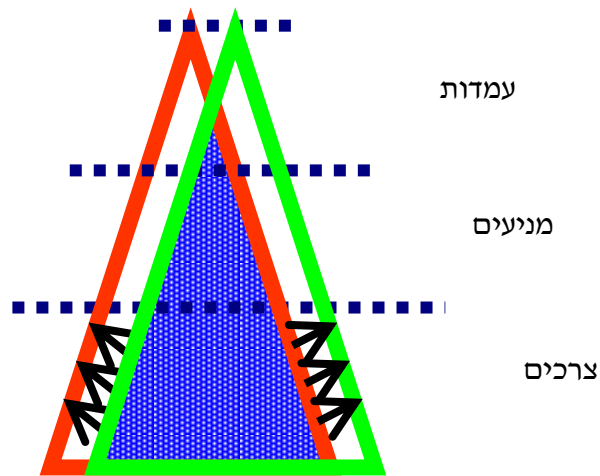
תרשים מס' 1 מייצג את עמדות הארגון ומחזיקי העניין השונים בתחילת שלב זה של הדיאלוג, ואילו תרשים מס' 2 מייצג ומבהיר כיצד הדיאלוג מאפשר לקרב בין הצדדים את עמדותיהם.

⁴ עקרון השלמות מורחב בהמשך בתת פרק 3.5 ובתת פרק 4.2.

תרשים מס' 1



תרשים מס' 2



3. ההקשבה והשיתוף שהביאו לגיבוש מחדש של ערכי הארגון ומטרותיו, עם כל חשיבותם, אינם מספקים, ללא דאגה, את יישום הערכים בפועל. לכן, השלב הבא הוא שיתוף מחזיקי העניין לקביעת יעדים לביצוע וגם להגדרת דרכי בקרה ומדידה שיבטיחו עמידה ביעדים אלו.

4. את תוצאות המדידה של ביצועי הארגון, עליו לתקשר למחזיקי העניין שלו באופן שקוף, כן ואמיתי. תיקשור כאמור לרוב נעשה באמצעות דוח חברתי המאגד בתוכו את מכלול ההשפעות החברתיות, הסביבתיות והכלכליות של הארגון על הקהילה והסביבה בהן הוא פועל.

לעיתים, על מנת להגביר את אמינות הדוח החברתי, הוא עובר תהליך של ביקורת, בדומה לביקורת שעורך רואה-חשבון מבקר על הדוחות הכספיים.

5. על מנת שתהליך הדיאלוג יהיה שלם עליו לאפשר למחזיקי העניין להגיב על הדוח החברתי והממצאים העולים ממנו.

תהליך הדיאלוג שתואר לעיל, והעומד בלב גישת ה - AccountAbility, הינו תהליך מתמשך החוזר על עצמו כל הזמן, שכן עם פרסום הדוח וקבלת תגובות מחזיקי העניין עליו, מתגלים מחזיקי עניין נוספים, מוגדרים נושאים נוספים, מגובשות מטרות חדשות, נקבעים יעדי ביצוע שאפתניים יותר וכו'.

על מנת שהדיאלוג אכן יהיה יעיל ומועיל לארגון ולמחזיקי העניין שלו עליו לקיים, בכל אחד מהשלבים שהוגדרו לעיל, את הדרישות הבאות:

1. לאפשר למחזיקי העניין לעזור בזיהוי מחזיקי עניין אחרים.

2. לוודא כי מחזיקי העניין בוטחים ברואה החשבון המבקר אשר אוסף ומעבד את הממצאים אודות הדיאלוג.

3. להיותו דיאלוג, ולא העברת אינפורמציה חד-צדדית.

4. להתנהל בין צדדים בעלי דעות והחלטות מגובשות, אשר ביצעו הכנה משמעותית לקראת התהליך.
5. לערב את מחזיקי העניין בהגדרת תחומי התקשורת בינם לבין הארגון. התחומים יכללו את הנושאים אשר ידונו, את השיטות והטכניקות בהן יעשה שימוש, את השאלות שישאלו, את הדרכים לניתוח התשובות לשאלות אלו ואת תהליך ההיזון החוזר של מחזיקי העניין.
6. לאפשר למחזיקי העניין להביע את השקפותיהם ללא הגבלה וללא חשש מעונש או מהליכים משמעותיים. יחד עם זאת, על מחזיקי העניין להיות מודעים לכך שאם יתחשבו בדעותיהם באופן רציני, ואף יפעלו על פיהן, עשויה להיות לכך השפעה עליהם ועל מחזיקי עניין אחרים.
7. לכלול גילוי ציבורי ותהליך היזון חוזר אשר מספק למחזיקי עניין אחרים, מידע בעל ערך לשם הערכת הדיאלוג ומאפשר למחזיקי העניין האחרים להגיב ולהעיר עליו.

3.4.4 שיטות ליישום דיאלוג

לרשות הארגונים, עומד מגוון רחב של שיטות לביצוע הדיאלוג עם מחזיקי העניין, כגון:

1. ראיונות "אחד על אחד", פנים מול פנים או ממרחק.
2. ראיונות קבוצתיים.
3. קבוצות מיקוד.
4. סדנאות וסמינרים.
5. ישיבות ציבוריות.
6. שאלונים - פנים מול פנים, במכתב, טלפון, אינטרנט, או בשימוש בטכניקות אחרות.

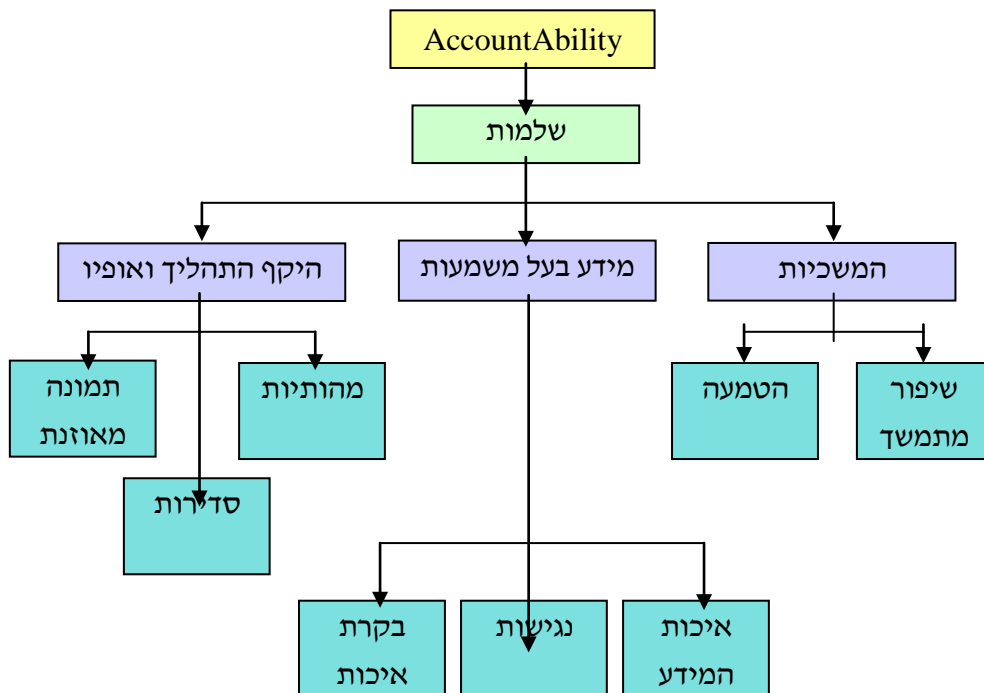
השיטה המתאימה לכל תהליך של דיאלוג עם מחזיקי העניין תלויה באופי הארגון ובגודלו ובתכולת הדיאלוג עצמו (מחזיקי העניין הנכללים בו, המורכבות והאופי של הנושאים אשר נדונים במסגרתו, מיקומם הגאוגרפי של מחזיקי העניין ועוד).

בחירת השיטה תושפע גם מיכולותיו של הארגון, במונחים של משאבים כספיים, כוח אדם ומערכות ניהול, כמו גם מיכולותיהם של מחזיקי העניין.

3.5 עקרונות ה - AccountAbility⁵

גישת ה - AccountAbility, שהדיאלוג עם מחזיקי העניין עומד במרכזה, מצריכה עקביות עם מספר עקרונות שנקבעו על ידי תקן ה - AA1000 ומפורטים בתרשים שלהלן.

עקרונות אלו מסודרים בהיררכיה מסוימת (כפי שניתן לראותה בתרשים) לפיה קיימים שני עקרונות על - AccountAbility ושלמות, ו - 8 עקרונות נוספים המתייחסים להיקף התהליך ואופיו, למשמעותיות המידע ולהמשכיות ולרציפות התהליך על פני זמן.



כדי שתהליך ה - AccountAbility יהיה יעיל עליו לכלול את כל העקרונות המצוינים לעיל. כפי שניתן לראות מהתרשים, תהליך איכותי של חשבונאות, ביקורת ודיווח חברתי מושתת על עקרונות ה - AccountAbility שמובהר בפרק 3.

⁵ הרחבה על חלק מהעקרונות ניתנת בתת פרק 4.2.

עקרון השלמות מתייחס לשיקוף רצונות כלל מחזיקי העניין וצרכיהם בכל שלבי התהליך. עקרון השלמות משקף את המידה בה הארגון נוטל אחריות על פעולותיו, מוצריו, שרותיו וחברות הבנות שלו שבהן קיימת לו אחריות ניהולית וחוקית. חבות האחריות, בהתייחס לעקרון השלמות, עשויה לכלול פעולות והשפעות המגיעות מעבר לתפיסה הקונבנציונלית של אחריות הארגון.

יש לשלב את מחזיקי העניין בתהליך על מנת שיוכלו להתבטא באופן מדויק ומקיף, ללא חשש או הגבלה כלשהם. שלמות דורשת גם התייחסות למחזיקי עניין "חסרי קול" כדוגמת הדורות העתידיים והסביבה.

השלמות נתמכת על ידי שאר עקרונות ה - AccountAbility כפי שהם מוסברים להלן:

1. עקרונות המתייחסים להיקף ולאופי התהליך בארגון:

א. תמונה מאוזנת - מתייחסת לאובייקטיביות בתהליכי החשבונאות והדיווח של כל תחומי הפעילות הרלוונטיים הקשורים לביצועים הסביבתיים, הכלכליים והחברתיים של הארגון, לרבות דיווח על היבטים שליליים (בלתי מחמיאים).

ב. מהותיות - דנה בצורך לכלול מידע משמעותי שיש בו בכדי להשפיע על קבוצה או קבוצות של מחזיקי עניין ועל הערכתם את ביצועי הארגון.

המורכבות בהגדרת מהותיות בדבר נושאים חברתיים ואתיים דורשת יישום תהליכים כוללים של התחייבות למחזיקי העניין (כולל ניתוח הצרכים של מחזיקי עניין) והערכת משמעותיות המידע.

ג. סדירות - דנה בצורך של הארגון לפעול באופן קבוע ושיטתי על מנת לתמוך בתהליך קבלת ההחלטות בארגון עצמו ושל מחזיקי העניין שלו.

2. עקרונות הקשורים למשמעותיות של המידע:

א. בקרת איכות - מתייחסת לביקורת של תהליכי ודיווחי הארגון על ידי מבקר או צד עצמאי אחר בעל כישורים בתחום. הביקורת מספקת למחזיקי העניין אמינות באשר לדיווחי הארגון.

תהליכי הביקורת עשויים לכלול שיטות מגוונות, אך עליהם תמיד להתייחס להיבטי הדיוק והתקפות של הדיווח ומערכות תמיכת המידע של הארגון, את ציות הארגון לחקיקה ועם תקנים אחרים, ולכוללניות ולשלמות התהליך.

ב. נגישות - נוגעת לתקשורת יעילה ונאותה עם מחזיקי העניין של הארגון על תהליכי החשבונאות, הביקורת והדיווח החברתי שלו ועל ביצועיו. הארגון מתקשר באמצעות דוחות חברתיים, ובכלל זה תקשורת בכתב ובעל-פה, ובאמצעות דוחות ביקורת הנערכים על ידי גורם חוץ ארגוני, בלתי תלוי.

משמעות המונח נגישות היא שכל קבוצת מחזיקי עניין יכולה להשיג את החומר המתוקשר בקלות ובזול (באמצעות אתר האינטרנט של הארגון או גלויה ששולמה מראש).

ג. איכות המידע - איכות המידע נגזרת מארבעה קריטריונים אופייניים, שקיומם מעיד על מידע איכותי והעדרם מעיד על בעיות באיכות זו, כדלקמן:

(1) יכולת ההשוואתיות - נוגעת ליכולת להשוות אינפורמציה אודות ביצועי הארגון עם ביצועיו בתקופות קודמות, עם מטרות ויעדים, עם מדדים חיצוניים שנלקחו מארגונים אחרים, עם מדדי השוואה (Benchmarks) ועם תקנים המעוגנים בחוק או עם נורמות אשר לא מעוגנות בחוק.

מדדים נבחרים בזכות הדיוק שלהם, הרלוונטיות והלגיטימיות שלהם לארגון ולקבוצות מחזיקי עניין שונות. במידה והמדדים שנבחרו על ידי הארגון ומחזיקי העניין שלו הינם ייחודיים לארגון, אין יכולת או צורך ביכולת ההשוואה מול ביצועים של ארגונים אחרים.

(2) מהימנות - מאפשרת לארגון ולמחזיקי עניין להיות תלויים במידע אשר סופק על ידי החשבונאות והדיווח חברתי הנכיים מטעויות או דעות קדומות.

על מנת להבטיח מהימנות, יש להציג את המידע באופן התואם למציאות ולא רק בצורתו החוקית. בנוסף, יש להציג את המידע באופן ניטרלי ועל הארגון להיות זהיר בעת הכללת מידע ובתיאור עמדותיו.

(3) רלוונטיות - נוגעת לתועלתיות המידע לארגון ולמחזיקי העניין שלו כאמצעי לבניית ידע וליצירת דעות, וכעזר לקבלת החלטות. התקשורת עם מחזיקי העניין הינה חלק חיוני בזיהוי הרלוונטיות של המידע.

(4) הבנה - נוגעת למובנות האינפורמציה לארגון ולמחזיקי העניין שלו, כולל נושאי שפה, סגנון ופורמט. יש להסביר מינוחים טכניים ומדעיים במסגרת הדיווח החברתי.

3. עקרונות הקשורים להמשכיות :

א. הטמעה - הכוונה היא ליצירת אינטגרציית (שילוב) מערכות, משמע, הפיכת תהליכי החשבונאות, הביקורת והדיווח החברתי לחלק אינטגרלי ממערכות הניהול של הארגון.

ההטמעה מתייחסת גם להקניית ידע, ללימוד והכשרה בתוך הארגון.

ב. שיפור מתמשך - מתייחס לשיפור הביצועים לאורך זמן, כמו גם לשיפור ופיתוח תהליכי החשבונאות, הביקורת והדיווח הפנים ארגוניים. שיפור מתמיד מתייחס גם הוא לשיפור הידע והלימוד וההכשרה בתוך הארגון.

3.6 תוצר לוואי של תהליך ה-AccountAbility ואימוץ אסטרטגיית

Social AccountAbility - העצמת נכסים בלתי מוחשיים⁶

3.6.1 רקע

אחת התמורות העיקריות שחלו במהלך העשור האחרון היא המעבר ממדיניות של "מתן בסתר" לאימוץ אסטרטגיה של Social AccountAbility.

כפי שהגדרנו בתת פרק 1.2, AccountAbility מוגדרת כ"דיווחיות", "היכולת לדווח", "החובה לדווח" או "שקיפות בדיווח", אולם, פירוש נכון יותר הוא החובה והיכולת של הפירמה להסביר ולהצדיק את הפעולות בהן היא נוקטת או מהן היא נמנעת.

המונח AccountAbility נגזר מתוך התפיסה כי הפירמה חייבת דין וחשבון לחברה ולסביבה בהן היא פועלת ולא רק לבעלי מניותיה.

הרחבת היקף הדיווח הנובע מאימוץ גישה זו מביא לצורך להתייחס למגוון רחב יותר של נושאים מתוך השאיפה להתייחס למכלול הנושאים החברתיים, הסביבתיים והכלכליים המעסיקים את כל קשת מחזיקי העניין של הפירמה.

⁶ המחקרים נסקרו בפרק 1 הדן ביתרונות הנובעים מיישומה של מדיניות האחריות החברתית בארגון (CSR). כאמור, יישום AccountAbility מעלה את רמת ה-CSR, ועל כן, מחקרים אלו מקבלים משנה תוקף בהקשר זה של יישום AccountAbility.

3.6.2 אופן יישום גישה ה - Social AccountAbility בפירמה

בבסיס גישה ה - AccountAbility מונחת התקשורת הרציפה, עם מחזיקי העניין השונים של הפירמה בעקבותיה הפירמה מביאה בחשבון שיקולים ערכיים, חברתיים וסביבתיים, ולא רק פיננסיים, בתהליך קבלת ההחלטות בה.

התקשורת עם מחזיקי העניין כוללת תהליך של הגדרת הנושאים המעסיקים אותם, גיבוש מחדש של ערכי הפירמה ומטרותיה תוך שיתוף מחזיקי העניין, קביעת יעדים לביצוע והתהליכים להשגת אותם יעדים, הגדרת דרכי בקרה ומדידה להבטחת העמידה ביעדים שהוגדרו, דיווח תוצאות המדידה למחזיקי העניין ותגובת מחזיקי העניין לדיווח וחוזר חלילה

מכאן, שתהליך המדידה והדיווח נועד לא רק כדי לצויר שקיפות ולהעביר מידע כי אם להביא לתהליך של דיאלוג על הדוח והתחלת כל התהליך מחדש לאחר קבלת ההיזון החוזר ממחזיקי העניין השונים.

3.6.3 מניעים לאימוץ הגישה

אימוץ גישה ה - AccountAbility טומן בחובו יתרונות רבים לפירמה מעבר לאלו שניתן לשייך לאימוץ מדיניות של אחריות ומעורבות חברתית. היתרונות הם רבים ומגוונים, ולרוב הינם מתייחסים לנושאים, כגון: אמון הציבור, מוניטין וחיזוק המותג, נאמנות לקוחות, נאמנות עובדים, יחסים עם ספקים, מניעת תביעות, שיפור ביצועים עסקיים, ייעול העבודה, חיסכון בעלויות, שיפור נקודות תורפה, שיפור תהליכי קבלת החלטות, הגדלת עניין בקרב משקיעים, שיפור יחסים עם מחזיקי העניין.

להלן נפרט חלק מנושאים אלו.

3.6.3.1 שיפור הביצועים הכספיים

למרות הקושי למצוא קשר סיבתי ישיר בין העצמת ה - AccountAbility לבין הביצועים הכספיים, מחקרים רבים מראים על קשר זה.

3.6.3.2 חסכון בעלויות

ככל שהתקשורת בין החברה לבין מחזיקי העניין בה טובה יותר, כך נבנית ביניהם מערכת אמון אמיצה יותר, שמביאה לצמצום עלויות של ניגודי עניין ולשיפור בתהליך קבלת ההחלטות, לדוגמא: עלויות ניהול ופיקוח של חוזים נמוכות יותר כאשר בין החברות והספקים קיים יחס של אמון. כמו כן, ניגודי עניין מועטים יותר עם הספקים מביאים לפחות תביעות נגד החברה וליכולת גבוהה יותר להמציא ולחדש.

בנוסף, ביקורת ודיווח חברתי מאפשרים לזהות הן את מידת ההשפעה של תוכניות ומדיניות שיושמו ובכך לשפר את היעילות התפעולית ולחסוך בעלויות, והן את סדרי העדיפויות בתוך פעילויות האחריות

החברתית בעסקים, כדי להבטיח שהחברה משיגה את מירב ההשפעה במסגרת מגבלת המשאבים.

3.6.3.3

הגדלת העניין בחברה בקרב המשקיעים

מספר הולך וגדל של משקיעים כוללים שיקולים לא כספיים בבואם לנתח את איכות השקעותיהם ולכן הם מקדמים בברכה את הרחבת הגילוי הנובע מיישום ה-AccountAbility בארגון. שיקולים אלו כוללים את תנאי העסקת העובדים, שמירה על איכות הסביבה, גיוון בקרב חברי הדירקטוריון, עצמאיות וכל מידע אחר המתייחס לקריטריונים חברתיים וסביבתיים.

מחקרים מראים שמשקיעים יהיו מוכנים לשלם סכום גבוה יותר עבור מניות שחברותיהן נחשבות לבעלות AccountAbility. דוגמא לכך שקיים ציבור משקיעים אחראי חברתית הדואג לנתב את השקעותיו בהתאם, ניתן לראות מנתונים בדבר SRI (Socially Responsible Investments)⁷.

3.6.3.4

שיפור מערכת היחסים עם מחזיקי העניין

ארגונים שמבצעים מאמצים לשקף את הפרקטיקה שלהם ולנטילת אחריות על פעילויותיהם והחלטותיהם מאפשרים למחזיקי העניין לפתח עימם דיאלוג נרחב יותר ולכן נהנים מאמון רב יותר בקרבם.

דיאלוג כאמור יכול לספק לארגון מידע לגבי מצב הקהילה בה הוא פועל, וכיצד הוא נתפס בעיני הקהילה ובעיני מחזיקי עניין אחרים. על ידי כך לומד הארגון אודות נושאים והיבטים עתידיים שיכול שתהיה להם השפעה על פעילויותיו. מידע זה מבטיח לארגון שפעילויותיו

⁷ נתונים בדבר SRI ניתנים בתת פרק 1.6 וכן בתת פרק 9.6.2 במסגרת הסוגיות הנבחרות.

העסקיות עולות בקנה אחד עם העקרונות והקודים האתיים שנקבעו לו, ולזהות מקרים בהם אין בהכרח זהות בין פעילויותיו לבין עקרונותיו.

מחזיקי העניין מביטים בצורה אוהדת על ארגונים המספקים באופן עצמאי (וולונטרי) גילוי ציבורי בדבר אתגרים ומכשולים בכל הקשור ל- AccountAbility ומראים שהם פועלים על מנת לפתור אותם.

זיהוי התחייבויות פוטנציאליות

3.6.3.5

המידע האסטרטגי הנובע ממאמצי ארגון לפתח AccountAbility יכול לזהות מצבים שיכולים להעמיד את הארגון במצב של התחייבות. זיהוי מוקדם מאפשר לפתור את הבעיות לפני שהן יתפתחו ויגררו עלויות משפטיות גבוהות או חשיפה ציבורית שלילית. דוגמאות למידע כאמור כוללות, בין היתר, אפליה במקום העבודה, הטרדות וזיהום הסביבה בחומרים מסוכנים לסביבה. מידע זה עשוי לזהות גם מצבים בהם הארגון פועל בניגוד לחוק או בניגוד למצופה ממנו על ידי קבוצות מחזיקי עניין.

יצירת יתרון יחסי בשווקים

3.6.3.6

ה - AccountAbility יכולה להקל על כניסה לשווקים חדשים ולתרום להצלחה בהם, וזאת באמצעות יצירת קשר ישיר עם לקוחות מרכזיים ושותפים עסקיים. לדוגמא, פעילות עם מחזיקי עניין יכולה לסייע לארגונים לפתח מוצרים ושירותים שיענו על צרכי התושבים המקומיים, יפחיתו את הכיסוי התקשורתי השלילי ו/או יגדילו את הנוכחות של המוצר בשוק.

ארגונים מסוימים משתמשים בדיאלוג עם מחזיקי העניין לשם קבלת החלטות על השקעות ופעילויות בחו"ל והתגברות על מכשולים

הנוצרים מפעילויות בשווקים בהם קיימת תרבות, שפה וחוקים שונים.

3.6.3.7 שיפור היעילות הארגונית

תהליך ההערכה העצמי, המהווה חלק מפיתוח ה - AccountAbility, עשוי לתרום ליעילות פעילויות הארגון.

דיווח וביקורת חברתיים וסביבתיים מעניקים לארגון את האפשרות לאגד ולהעריך מידע מקיף יותר על פעילויותיו והשפעותיו. מידע זה עוזר לשפר את היעילות ואת שיתוף הפעולה בין מחלקות, מבנים ויחידות עסקיות שונות.

3.6.3.8 סיכון נמוך יותר לפרסומת שלילית

ארגונים בעלי AccountAbility מוכנים יותר להתמודד עם עניינים המטרידים את לקוחותיהם או מחזיקי עניין אחרים, שאלמלא כן היו נוקטים בסנקציות בכל הקשור לנושאים הסביבתיים והחברתיים.

דיאלוג עם מחזיקי העניין אודות נושאים ובעיות המטרידים אותם וטיפול באותם נושאים במהלך העסקים יביא לכך שארגונים יצליחו למנוע חרם צרכנים או לצמצם את השפעותיו, אם יתרחש. באופן דומה, ארגונים שמטפלים בצורה אקטיבית בענייני בעלי המניות מפחיתים את סיכוייהם לזכות בפרסום ציבורי שלילי הנובע ממחלוקת עם בעלי המניות.

אמון הציבור נרכש כאשר הציבור משוכנע כי דיווחי הארגון אמינים. כאמור, הביטחון באמינות הדיווחים מתחזק כאשר הדיווחים האמורים מבוקרים בתהליך של הבטחת איכות⁸ על ידי גורם חיצוני בלתי תלוי.

כך לדוגמא הוצג בדוח החברתי של בנק הקואופרטיב⁹:

"The Co-operative Bank's Partners state in survey after survey that they trust the bank and approve of its ethical and environmental performance.

The bank's ethical and ecological positioning has made a sizeable direct contribution to the bank's profitability of around 20%."

⁸ הרחבה בנושא הבטחת איכות מצויה בפרק 8.

⁹ The Co-operative Bank Partnership Report, 2001. הרחבה על הדוח החברתי של

בנק הקואופרטיב ניתן למצוא בפרק 6.