

9.2.3 שותפויות ממשלה-עסקים-קהילה דרושות דווקא בזמן משבר עברי ורבין*

9.2.3.1 רקע

גלובליזציה ומהפכת המידע גרמו בעשורים האחרונים לעלייה אדירה ביכולתם ועוצמתם של המגזר הפרטי והאזרחי, כאשר תקציביהם של תאגידים וארגונים בינלאומיים בכל רחבי הגלובוס גדולים מתקציבי המדינות. באותו הקשר, גם חברות ישראליות נהנות כיום מתקציבים הגדולים מתקציב הרשות המקומית בה הן פועלות. כחברה מתוקנת איננו יכולים להרשות לעצמנו להתעלם מהאנרגיות והכלים של מגזרים אלו, שיכולות וצריכות להיות מתועלות לטובת הכלל. מנגד, גם מנכ"לי החברות העסקיות ומנהלי הארגונים החברתיים אינם יכולים להמשיך לתפקד בסביבה תחרותית מבלי להסתייע במגזרים האחרים וביכולותיהם.

9.2.3.2 שיתוף פעולה בין מגזרים

התועלת בשיתוף פעולה בינמגזרי, עסקים-ממשלה-חברה, מעבר לרמה הבסיסית של איגום משאבים וחלוקת סיכונים, טמונה ביכולת למצות את היתרון היחסי של כל מגזר במונחים של יכולות וידע. כך למשל, ממשלות יכולות לתכנן לטווח ארוך על סמך ניסיון העבר ורוחב הנתונים שבידיהם ולהעניק יציבות ולגיטימיות לשותף העסקי. המגזר העסקי לעומת זאת, מצטיין ביכולות ניהול וביצוע גבוהות, פשוט משום שזהו סוד הקיום שלו. במגזר הפרטי גוף שאינו יעיל אינו שורד. המגזר השלישי - עולם העמותות והארגונים ללא כוונת רווח - מצטיין

* עברי ורבין הוא בעל תואר "מוסמך" במינהל עסקים (MBA) מאוניברסיטת ברדפורד - שלוחת המי"ל והתמחה בשת"פ בינמגזרי באוניברסיטת קיימברידג' באנגליה. שימש כיועצו של שר החוץ, שמעון פרס, ומכהן כיום כמנכ"ל חברת GOOD VISION בע"מ לניהול קשרי קהילה.

בערכיו ובאותנטיות שנובעת מחיבורו לשטח ולצרכים האנושיים והקהילתיים.

היה צפוי, אפוא, כי היכולות המגוונות והשונות (דיפרנציאציה) הטבעית בין הסקטורים תתורגם באופן טבעי, או ספונטאני, לשיתופי פעולה. לא רק שאין זה כך, אלא שהמצב הוא הפוך: מספר תכונות אינהרנטיות למגזרים השונים גורמות להם להתבדלות ולהתרחקות משיתופי פעולה. כך למשל, הסקטור הפרטי מאופיין בתחרותיות וחד-מימדיות; החברה האזרחית היא בעלת מאפיינים מקומיים ועצמאיים ואילו המגזר הציבורי והממשלתי נוטה להיות בירוקרטי, סגור ומתנשא. מכך נובע, שעלינו להשקיע מאמץ מיוחד כדי ללמוד ולמצות את הפוטנציאל שטמון בשיתוף פעולה בינמגזרי.

סינרגיה ערכית

9.2.3.3

בעולם המערבי קיימת מגמה ברורה של שיתופי פעולה (Cross Sector Partnerships) שנגזרת מהתופעה העסקית של JOINT VENTURES בה כל צד מביא לידי ביטוי את יתרונותיו היחסיים, תוך איגום משאבים, מבלי לראות בכך חולשה. רק ממשלה חזקה ובוגרת מכירה בכך שאינה יכולה לבצע את כל משימותיה באופן בלעדי ושיתוף פעולה עם המגזר הפרטי לא מהווה הודאה בכישלון, אלא דווקא ביטוי לחוסן פנימי. במישור המעשי, המשאבים שנחסכים יכולים להיות מופנים למשימות אחרות. אבל מעבר לכך, ובמיוחד במצבי משבר, קיימת גם הסינרגיה הערכית או האתית, שנובעת מעצם שיתוף הפעולה ברמה המוסרית, שיוצרת אחדות ולכידות בין כל גורמי החברה.

משרד החוץ הבריטי לדוגמא, הקים מחלקה מיוחדת לשיתוף פעולה עם הסקטור הפרטי (Corporate Citizenship Unit), מתוך הבנה שחברות בריטיות הפועלות בחו"ל מייצגות למעשה את המדינה ולכן

שיתוף פעולה איתן יסייע למשרד החוץ עצמו לקדם את מטרותיו שלו ומן הצד השני יסייע לתאגידים ע"י חשיפתם לשווקים חדשים.

אין כל ספק, שהסברה והידוק קשרים מדיניים וכלכליים יסייע גם לתאגידים עצמם. פקידי ממשלת הוד מלכותה, שיצא להם שם של שמרנים מובהקים, לא נרתעו מאימוץ גישה חדשנית זו מתוך הבנת התועלת ההדדית הטמונה בה. ממשלת ישראל, אגב, החלה בפרויקטים משותפים בעיקר בתחום מימון התשתיות (PFI, BOT) אבל נדמה, כי בהחלט ניתן להרחיב את שיתופי הפעולה לתחומים רבים אחרים.

עסקים למען שלום

9.2.3.4

בישראל אחד החלוצים בתחום שיתוף הפעולה הבינמגזרי היה ראש-ממשלה ושר החוץ לשעבר, שמעון פרס, אשר פיתח את הקונספט של עסקים למען שלום. התפיסה היתה שהיכולת של תאגיד עסקי לרתום תחת כנפיו את אויבי האתמול גבוהה יותר לאין ערוך משל הממשלה, שנתפסת כבעלת עניין. בנוסף, הדגשת השותפות בין הסקטורים יוצרת דימוי חיובי יותר לפעילויות הממשלה שאינן נהנות מאהדה, כמו גביית מיסים ורגולציה. שיתוף פעולה חוצה סקטורים, מקטין את הבורות ההדדית ועל-ידי כך מוריד את מפלס החשדנות והסקפטיות הבסיסית של כל צד כלפי משנהו ומחזק את השפה המשותפת ותחושת ההזדהות.

במשרד החוץ, תחת ניצוחו של פרס, עסקו רבות בשיתוף פעולה בינמגזרי. מנקודת המבט של הממשלה ואפילו של משרד החוץ השמרני, בו "עסקים" הינה מילה גסה, קודמו מספר הצעות ותוכניות בשיתוף עם המחלקה לתכנון מדיני. תוכניות אלה נעשו בהקשר הרחב של שיתוף פעולה עם עסקים ברחבי העולם למען קידום יעדים מדיניים, כמו פיתוח אזורי.

גוייסו אפילו קונסולי הכבוד בישראל, שרובם אנשי עסקים בכירים, ביוזמה מעניינת ביחד עם עו"ד גד נשיץ, המשמש כיו"ר ארגון הגג של קונסולי הכבוד. אחת האינדיקציות להפנמת החשיבות של שיתוף פעולה בינגמזרי הינה הגברת לימודי העסקים בקורס הצוערים ובקורסים מתקדמים אחרים במשרד החוץ.

אחריות קהילתית מנקודת מבטה של הפירמה

9.2.3.5

בישראל צומצם הרעיון של שיתוף פעולה בינגמזרי לשיתוף פעולה בין עסקים לקהילה, שהפך לתופעה ניהולית פופולרית בקרב הקהילה העסקית בישראל. במרבית החברות העסקיות הגדולות בישראל קיימת כבר התייחסות מסוימת לנושא, בדרך כלל בהקשר של קשרי קהילה. זו אמנם התקדמות לעומת המצב ששרר בארץ לפני פחות מעשור, אבל עדיין מדובר בתופעה פילנתרופית, או לפחות חד-צדדית ומקומית, במסגרתה העסקים מחליטים להתייחס לקהילה ולתרום לה. עשרות חברות בישראל מינו אחראי קשרי קהילה במשרה חלקית, או מלאה, ובהם בנק הפועלים, קבוצת פישמן, פרטנר, שטראוס, מיקרוסופט ישראל ועוד. רוב החברות הישראליות עדיין מבלבלות בין חסויות, תרומות ומעורבות עסקים בקהילה ורק מעטות מאוד הגיעו לרמה של בניית שותפויות אסטרטגיות עם גורמי קהילה ומימשל. עדיין אין זה שיתוף פעולה אסטרטגי בין הממשלה-עסקים וחברה אזרחית, אך יש בכך צעד מסויים קדימה.

חובת הדיווח של חברות ציבוריות על תרומה לקהילה, אותה יזם שר האוצר הקודם, סילבן שלום, (תקנות ניירות ערך) שיפר את המצב הקיים, אבל הינו רק צעד אחד קטן בכיוון הנכון. יש בכך גם החמצה מסויימת, שכן הוא הופך את הפוטנציאל האסטרטגי של שיתופי הפעולה למונחי "שורה תחתונה" שקליים. השינוי האמיתי בתפיסת

שיתוף הפעולה חייב להיות רב-תחומי, מערכת ומבוסס על הכשרה, רגולציה ומנהיגות בשלושת הסקטורים.

גם מבחינה ניהולית לא נוצר סטנדרט ארגוני בקהילה העסקית הישראלית וכל מנכ"ל מאלתר לפי נטיות ליבו. ישנן חברות שבהן הנושא מטופל ע"י מחלקת משאבי אנוש ואז בדרך כלל הנושא מוסט לכיוון של העצמת עובדים ע"י התנדבות וגיבוש. מנגד, קיימים תאגידים שבהן הפונקציה של קשרי קהילה ממוקמת בהנהלת הפירמה, או במחלקת השיווק, ואז הראייה, בדרך כלל, היא יותר אסטרטגית, בדומה לפירמות בעולם המערבי, קרי: שימוש שיטתי בשיתוף פעולה בינמגזרי ככלי ניהולי שיווקי להשגת יעדי הפירמה.

בארה"ב ובאנגליה התופעה של הסתכלות ניהולית אסטרטגית על הקשר בין המגזרים הפכה כבר מזמן לסטנדרט. ברוב החברות הבינוניות ומעלה קיימת פונקציה של קשרי ממשל (Government Affairs) ושל קשרי קהילה (Community Relations) בדרך כלל בכפיפות לסגן הנשיא לענייני התאגיד (Vp Corporate Affairs).

מה בין שותפות בינמגזרית לשותפות עסקית

9.2.3.6

השוואה של שותפות בין מגזרים ליחסים עסקיים רגילים (טרנזקציות) מגלה מספר הבדלים עקרוניים. שותפות בינמגזרית היא לרוב ארוכת-טווח לעומת טרנזקציה עסקית ולכן גם רף הכניסה/יציאה גבוה יותר. בשותפות יש להשקיע בבניית אמון והיכולת לשתף פעולה (Capacity Building) לפני שמבצעים את הפעילות המשותפת. מטרת השותפות הבינמגזרית הינה אסטרטגית ותכליתית ליצור מצב של Win-Win Situation לטווח ארוך, לעומת מטרת הטרנזקציה העסקית שהינה טקטית מעיקרה ונועדה להשיג את העסקה הרווחית ביותר בזמן הנתון. השוני הבסיסי בלוחות

הזמנים ובמטרות בין השותפות לטרנזקציה הרגעית מחייב יכולת מתמשכת לפתרון בעיות, תוך כדי מיקסום הרווח לשני הצדדים בעסקה.

קיימים שני טיעונים עיקריים כנגד מעורבות עסקים בקהילה. הראשון, גורס כי יש בכך סיוע לצמצום המעורבות הממשלתית בתחומי הרווחה והחברה. השני, מבוסס על נקודת מבט מרקסיסטית ולפיה, עסקים יכולים לעשוק את העובדים בתמורה לכך שהם משתמשים בעלה התאנה הפילנתרופי כדי לכסות על ניצול העובדים ומשאבי הטבע. שני טיעונים אלו, כל אחד בדרכו, מתבססים על הנחת עבודה של "משחק סכום אפס" ולכן מאבדים מעט מחיוניותם. יש להפנים את חשיבותו של המודל המערכתי בשיתוף פעולה בינמגזרי בו כל סקטור משקיע את הערך המוסף בשותפות סינרגטית ולא מבצע מטלות במקום הסקטור האחר. שיתוף הפעולה המדובר גם מקטין את הכפילויות הנובעות מהיעדר תאום ועדכון ובכך תורם הן ליעילות והן לאיכות הביצוע.

להשקיע בתהליך ולא רק בתוצאה

9.2.3.7

התובנה, שיש להשקיע גם בתהליך ולא רק בתוצאה, הינה אחד הפרמטרים להצלחה ביצירת שיתוף פעולה. כל מגזר צריך ללמוד ולהבין, כי השותף פועל מתוך תרבות אישית וארגונית שונה ועליו ללמוד להתמודד עם ההבדלים בשפה, במנטליות ואפילו במטרות, כמובן מתוך הבנה שמטרות העל משותפות.

לעיתים, טענות וחשדנות כלפי המגזר השני הינן רק סימפטום המכסה על דברים נוספים. לדוגמא, פקידי הממשלה המתנגדים למגע אינטנסיבי עם הסקור הפרטי מנמקים זאת, לרוב, בחשש למתן פתח לסיאוב ולשחיתות בעקבות ההתחככות עם גורמי ההון. אבל, בדיקה מעמיקה יותר תגלה, כי מדובר ברצון קיומי של הפקידים בעלי הכוח

להימנע מלפזר אותו ולשתף בו מגזרים אחרים, בצד הפחד להיחשף לכוחות השוק ולסטנדרטים הגבוהים הנהוגים בו.

מנגד, ראשי הארגונים החברתיים מקבלים לרוב פיק ברכיים, בבואם לדון עם מנכ"לים של חברות עסקיות במשק, כיוון שהם אינם מצליחים לתקשר ולהשתלב בשיח השולט באינטראקציות האלו והוא השיח הניהולי-כלכלי. הם אינם רגילים להציג כלים כמותיים ומדדים להצלחה ולהערכה בבואם לבקש תמיכות.

ככל שתופעת שיתוף הפעולה הבינמגזרי תגדל ברמה המשקית והארגונית היא תשפיע גם על רמת הפרט. מנהלים ועובדים יוכלו ביתר קלות (ולא רק כהצנחות פוליטיות) לעבור ממגזר למגזר במסלול הקריירה שלהם, תופעה מבורכת שלבטח תשפיע לטובה על היכולת לשתף פעולה. קיימת גם נגזרת בתחום ההכשרה הניהולית. בתי-הספר לניהול ידרשו להתמודד עם מיגוון הדרישות בסביבה רב-מגזרית. התוכניות החדשות של תואר שני בניהול ארגונים חברתיים הן בבחינת הסנוניות הראשוניות המסמנות תפיסה הוליסטית יותר על הכשרת מנהלי העתיד.

שיתוף פעולה בינמגזרי איננו מותרות

9.2.3.8

הכיוון שהוצג כאן אינו מהלך של מותרות, שכן דווקא בחברה שסועה ובעידן משברי כמו זה שאנו נמצאים בו עתה, מהלך כזה הינו קריטי. הכנה ראויה למהלך אסטרטגי מעין זה תגדיל את הסיכוי להצלחתו ותגדיל את חוסנה של החברה הישראלית ואת יכולתה להתמודד עם מצב משברי מתמשך. האתגרים העיקריים של ישראל בעשור הקרוב, הכוללים את סיום הסכסוך עם הפלסטינים, השגת יציבות פוליטית, החזרת הצמיחה למשק וחיווק הסולידריות החברתית יושגו רק ע"י שיתוף פעולה אמיתי בין המגזרים ברמת המיקרו וברמת המאקרו גם יחד. רק שיתוף פעולה הדוק בין המגזרים יוכל לסייע לנו להתמודד עם הבעיות הכלכליות והחברתיות האדירות שניצבות בפנינו, עם ובלי

קשר לבעיות הביטחון. רק שילוב כוחות מערכתי בין פירמות פרטיות, סוכנויות ממשלתיות וגופים חברתיים יאפשר להחזיר את היציבות הפוליטית, הצמיחה הכלכלית והסולדריות החברתית.

9.2.4 10 סיבות - מדוע חשוב לחברות כלכליות ולעולם העסקים להשקיע בקהילה
פרלה אנגלמן בבניק*

10 הסיבות שלאורן חשוב לחברות כלכליות ולעולם העסקים להשקיע בקהילה, הינן:

1. השקעה לטווח ארוך

מסתכלים קרוב ורואים רחוק. אם ההשקעה במשאבים ובתוכניות חברתיות בקהילה, יכולה להתפרש כבזבוז לטווח קצר, חברות כלכליות רבות בעולם ובארץ כבר הוכיחו שלהשקעה חברתית יש תשואה לטווח ארוך.

2. איכות החיים של הקהילה והלקוחות

עלייה באיכות החיים של הקהילה בה העסקים פועלים, משפיעה על מאגר לקוחות רחב יותר ושבע רצון יותר. כמו כן - הדבר משפיע על מאגר עובדים איכותיים יותר. מתקיימת העשרה הדדית בין עסקים לקהילה, וכאשר הקהילות מתחזקות גם העסקים מתפתחים.

3. תדמית, יחסי ציבור, אהדה ורווחים

עלייה בתדמית, ביחסי ציבור ובאהדת הצרכנים, מתבטאת במוקדם ובמאוחר בעלייה ברווחים. מחקרים שפורסמו ב: Harvard Business Review הראו שעמדות חיוביות של העובדים עלו בעקבות השקעה בקהילה ב-5 נקודות, שביעות רצון הלקוחות עלתה ב-1.3 נקודות והכנסות החברה עלו ב-0.5%.

4. שקיפות ותהליכים דמוקרטיים

* יועצת ארגונית, M.A - "עסקים למען הקהילה".

עלייה בשקיפות החברה ובתהליכים דמוקרטיים בארגון, מחזקת את הערכים והמבנה הארגוני של החברה.

5. מעורבות עובדים, ערכים וחזון

כאשר בפעילות בקהילה מעורבים העובדים והמנהלים כאחד, מתחזקים הערכים וגוברת ההזדהות עם החזון והמטרות של החברה הכלכלית, תוך חיזוק נאמנות העובדים, גיוס עובדים מובחרים יותר ולאורך זמן רב יותר.

6. שיפור כישורים, יצירתיות, רב-גוניות ועבודת צוות

העבודה ההתנדבותית של העובדים תורמת להעשרתם, לשיפור כישורים, לעלייה ביצירתיות, בכישורים חברתיים, ברב-גוניות ולעבודת צוות טובה יותר. הקשר הבלתי פורמלי בין עובדים למנהלים בהתנדבות, הופך את עבודת הצוות ליעילה יותר, מגובשת יותר, נעימה יותר.

7. בעת משבר כלכלי נוצרות יכולות התמודדות משופרות

בעת קשיים ומשברים כלכליים בשוק ו/או בחברה הכלכלית, צמצומים ו/או מיזוגים, עובדי החברה משנסים מותניים ומגלים נאמנות. משאבי אנוש מהווים גורם שתורם משמעותית ליכולות התמודדות ומאשר להתגבר על המשברים במינימום זעזועים ובנחיתה רכה.

8. השקעה בקהילה יוצרת את בידול המותג ועליית חשיבותו

בתהליכי הגלובליזציה הפוקדים את עולם העסקים, הבידול בין החברות נעשה קטן יותר. לכן ההשקעה בקהילה הופכת לאחד הגורמים המרכזיים לבידול בין מותגים מול לקוחות פוטנציאליים. היום מייחסים למותג אחריות, איכות וקשר רגשי; עם הזמן ההשקעה בנושאים חברתיים יהיו חלק ממאפייני המותג.

9. המעורבות הממשלתית מצטמצמת, לכן מחויבות חברתית, הופכת למנהיגות חברתית

כאשר המעורבות הממשלתית בתחומי החברה והרווחה מצטמצמת, רבים הם הארגונים הכלכליים המרימים את הכפפה הזו. אם בהתחלה דיברנו על מחויבות חברתית, היום כבר מדברים יותר על מנהיגות חברתית. מנהיגות חברתית הופכת לגורם מדרבן ומערב חברות אחרות, ספקים, לקוחות ומשרדים ציבוריים, על מנת לבצע שינויים חברתיים.

10. שיפור העסק - שינוי העולם

"זה לא מספיק שאתה משנה את העסק שלך, אתה צריך להשתמש בעסק שלך כדי לשנות את העולם" ... "אם הפירמה תפעל לשיפור העולם, העולם יפעל לשיפור הפירמה". כך אומרים סטיבן הילטון וג'יימס גיבונס בספרם: "Good Business".

ואני מוסיפה שההשקעה של העסקים בקהילה היא אחד הביטויים המוחשיים של הציונות המודרנית.

9.2.5 ניהול עמותה: החובה לצד הזכות

פרח פטל, רו"ח*, ניר זיכלינסקי, רו"ח*

9.2.5.1 רקע

בשנים האחרונות, גוברת המגמה של תאגידי עסקיים להתקשר עם עמותות בשיתופי פעולה שמטרתם לקדם מטרות חברתיות, כלכליות פוליטיות ואחרות. שיתופי הפעולה עשויים לחרוג מיחסי תורם - נתנם "קלאסיים" (תרומות כסף או שווי כסף) ולכלול מעורבות ישירה של התאגיד בפעילות העמותה ובניהולה.

פרסום של רשם העמותות מאוקטובר 2002 בדבר "ניהול תקין של עמותות" מפרט את התנאים לקבלת "אישור ניהול תקין" מהרשם, אישור שנדרשים לו בין היתר לצורך קבלת הקצבות ואישורים שונים מרשויות המדינה. הפרסום חשוב גם לתאגידי הלוקחים חלק פעיל בעמותה ובניהולה מאחר והוא מדגיש מהו ניהול תקין של עמותה לדעת רשם העמותות ומהו תפקידם ואחריותם של אלה הנוטלים חלק בניהולה כמובהר להלן.

9.2.5.2 מהי "עמותה"?

"עמותה" מוגדרת בחוק העמותות, התש"ס-1980 (להלן: "חוק העמותות"; "החוק"): "תאגיד המוקם על ידי שני בני אדם או יותר, למטרה חוקית שאינה מכוונת לחלוקת רווחים בין חבריו".

* BDO זיו האפט - מחלקה מקצועית.

עמותה מתאפיינת בעיקר בשלושת המאפיינים הבאים :

- איסור חלוקת רווחים.
- פעולה במסגרת המטרות שאושרו לעמותה בלבד.
- העדר האפשרות להעביר חברות בעמותה לאחר.

המקורות לחובות המוטלות על עמותות

9.2.5.3

המקורות לחובות המוטלות על עמותות הינם :

1. חוק העמותות והתקנות שהותקנו מכוחו (להלן : "התקנות").
2. כללי מינהל תקין - הן מכוח סעיף 27 לחוק העמותות, הן מכוחם של נהלים שגיבש רשם העמותות בהתאם להחלטת הממשלה בעניין אישור ניהול תקין והן מפסיקות בתי המשפט אשר הרחיבו את החובות המוטלות על סוגים מסויימים של עמותות.
3. חוקים ותקנות אחרים, ובין היתר חוקים הכוללים דרישות מיוחדות באשר לפעילות מסוימת, כגון : בנושאים של אימוץ, חברות קדישא, גמילה מסמים וכיוצ"ב.

במסגרת זו נתמקד בעיקרי הדרישות המוטלות על אלה הנוטלים חלק בניהול עמותות, דרישות שנקבעו על פי חוק העמותות וכללי מינהל תקין, המפורטות בפרסום רשם העמותות מאוקטובר 2002 בדבר "ניהול תקין של עמותות", פרי רצון לאפשר לעוסקים במעורבות חברתית להתנהל בהתאם להוראות חוקים ותקנות רלוונטיים.

על פי חוק העמותות על כל עמותה לקיים לפחות שלושה מוסדות:

1. אסיפה כללית.
2. ועד מנהל.
3. ועדת ביקורת (או גוף מבקר שאושר על ידי רשם העמותות).

בעמותות בעלות מחזור כספי של כ-1,000,000 ש"ח ומעלה (נכון לאוקטובר 2002), קיימת בנוסף למוסדות אלו החובה להעסיק רואה חשבון שימונה על ידי האסיפה הכללית ושישתתף בכל אסיפה כללית הדנה בחשבונות שהוא ביקר.

רשם העמותות רשאי, במקרים מסוימים, להורות על מינוי רואה חשבון גם בעמותה קטנה יותר.

1. האסיפה הכללית בעמותה

האסיפה הכללית הינה גוף הכולל את כל חברי העמותה. חברי העמותה נחשבים מייסדי העמותה וכן כל מי שפנה לעמותה בבקשה להתקבל כחבר, והתקבל כחבר על ידי הגוף המוסמך לכך על פי תקנון העמותה, למעט אלו שחברותם בעמותה הופסקה.

לאסיפה הכללית מספר תפקידים וסמכויות שהם:

- א. בחירת יו"ר לאסיפה הכללית מבין חבריה. תפקידו, על פי חוק, חתימה על פרוטוקולי האסיפה הכללית.
- ב. קביעת מספר חברי הוועד ובחירת ועד העמותה (אלא אם נקבעה אחרת בתקנון).

- ג. בחירת ועדת ביקורת, רואה חשבון¹ או גוף אחר שמינויי כגוף מבקר אושר על ידי רשם העמותות.
- ד. בחירת רואה חשבון וקביעת שכרו².
- ה. אישור הדוחות הכספיים השנתיים.
- ו. קבלת החלטות בדבר שינוי תקנון העמותה, מטרותיה או שמה.
- ז. אישור גמול לחברי הועד או לחברי ועדת הביקורת בגין תפקידם.
- ח. הסמכות להעביר, בכל עת, את הועד או חבר בו מכהונתו.

2. ועד העמותה

סעיף 25 לחוק העמותות קובע כי הועד (הכולל לפחות שני חברים) ינהל את ענייני העמותה ובידיו תהיה כל סמכות שלא נתייחדה בחוק או בתקנון למוסד אחר ממוסדות העמותה. עמותה אינה רשאית להעביר למוסדות אחרים את האחריות לניהולה הכללי. החלטות הועד יתקבלו בהתאם להוראות תקנון העמותה.

לועד העמותה מספר סמכויות ותפקידים שהם :

1 שאינו רואה החשבון המבקר את הדוחות הכספיים של העמותה.

2 בעמותה החייבת למנות רואה חשבון על פי החוק.

- א. לקבוע את תכניות העבודה של העמותה, העקרונות למימון הפעילות, וסדרי העדיפויות בין אפשרויות הפעולה השונות.
- ב. לקבוע דרכי פעולה ספציפיות לביצוע מטרות העמותה.
- ג. להמליץ לאסיפה הכללית על מסגרת תקציב שנתית, לעקוב אחר מצבה הכספי של העמותה, ולקבוע את מסגרת האשראי שהעמותה רשאית ליטול.
- ד. למנות ולפטר מנהל כללי, אם קיים, כמו גם עובדים בכירים אחרים בעמותה.
- ה. לפקח על העובדים הבכירים של העמותה.
- ו. לקבוע את המבנה הארגוני של העמותה ואת מדיניות השכר והתשלומים.
- ז. לכנס אסיפות כלליות מן המניין ושלא מן המניין.
- ח. לערוך את הדוחות הכספיים של העמותה ולחתום עליהם לאחר אישורם באסיפה הכללית³.
- ט. לדווח לאסיפה הכללית על מצב ענייני העמותה.
- י. לדון, להחליט ולפעול בכל ענייני העמותה, כפי שימצא הוועד לנכון.

³ שניים מחברי הוועד נדרשים לחתום על הדוחות.

החוק אינו קובע מהי תקופת כהונתו של ועד העמותה אולם רשם העמותות גיבש נוהל לפיו, למעט במקרים חריגים, תוגבל כהונת ועד העמותה ל-3 שנים.

על חברי הועד מוטלת אחריות לפעול לטובת העמותה במסגרת מטרותיה ובהתאם לתקנון ולהחלטות האסיפה הכללית. בהתאם לפסיקת בתי המשפט, על חברי הועד מוטלות חובות האמונים, הזהירות והמיומנות. עליהם לבצע פעולות המשרתות, את האינטרסים של העמותה. במקרים קיצוניים בהם פועל חבר ועד מתוך רשלנות חמורה הוא עלול להיות מחוייב על ידי בית המשפט לשאת באופן אישי בנזקי העמותה.

כמובהר בהמשך, רשאים חברי ועד, במגבלות מסויימות, לקבל תשלום עבור פעולותיהם כחברי ועד. אדם המעניק לעמותה שירותים בשכר שלא מתוקף תפקידו כחבר ועד, אינו יכול לכהן כחבר ועד בעמותה.

רשם העמותות דורש, לצורך פיקוח ובקרה נאותים על הוצאות הכספים בעמותה ובהתאם לכללי מינהל תקין, כי לעמותה יהיו לפחות שני מורשי חתימה (שאינם חברי ועדת הביקורת), אשר חתימתם יחד תחייב את העמותה⁴.

⁴ גם על פי התקנון המצוי בחוק העמותות, על הועד להסמיך שניים או יותר מבין חבריו, לחתום בשם העמותה על מסמכים שיחייבו אותה.

3. ועדת ביקורת בעמותה

על ועדת הביקורת מוטל לבדוק את ענייניה הכספיים והמשקיים של העמותה, ואת פנקסי החשבונות שלה. עמותה חייבת במינוי ועדת ביקורת גם אם היא אינה פעילה כספית.

חבר ועדת ביקורת אינו יכול לקבל שכר מהעמותה שלא כחבר ועדת ביקורת.

על פי חוק הביקורת הפנימית, קיימים מספר גופים, וביניהם עמותות בודדות, החייבים במינוי מבקר פנים בנוסף למינוי ועדת ביקורת (תפקידו אינו זהה לתפקידי ועדת הביקורת).

לועדת הביקורת מספר סמכויות ותפקידים שהם:

א. לבדוק את תקינות פעולות העמותה ונושאי המשרה בה, בין היתר מהבחינות הבאות:

(1) פעילות בהתאם לחוק בכלל, ובהתאם לחוק העמותות בפרט.

(2) ניהול תקין של העמותה, חיסכון, יעילות, אפקטיביות וטוהר מידות.

(3) פעילות לשם קידום מטרות העמותה.

ב. להביא לאסיפה הכללית את המלצותיה לעניין אישור הדוח הכספי⁵.

⁵ לצורך מילוי תפקידה, על ועדת הביקורת לקבל את הדוח הכספי לפחות שבועיים לפני יום האסיפה הכללית, או במועד מוקדם יותר שנקבע בתקנונה ואושר על ידי האסיפה הכללית.

ג. להגיש דוח ביקורת לפחות פעם בשנה (רצוי כל רבעון). הדוח יובא לדיון יחד עם הדוחות הכספיים באסיפה הכללית, ויוגש לרשם העמותות.

מומלץ כי דוח ועדת הביקורת יכתב בצורה מפורטת וברורה, ויחולק לשלושה חלקים הכוללים:

(1) נתונים כלליים על העמותה, תחומי פעילותה והאופן בו היא פועלת לקידום מטרותיה.

(2) תיאור המצב הקיים, ניתוחו והצגת מסקנות. בחלק זה יובאו ממצאי הביקורת בנושאים כדלקמן:

(א) רמת השכר של העובדים בכלל ושל ההנהלה בפרט.

(ב) דרכי התקשרות בחוזים.

(ג) אופן ביצוע מכרזים.

(ד) ביצוע לאור תכנית העבודה ותקציב שנקבעו מראש.

(ה) אופן קבלת החלטות וביצוען.

(ו) עמידה בדרישות החוק והתקנון.

(ז) אופן הניהול החשבונאי.

- (ח) אופן ניהול נכסי העמותה והשמירה עליהם.
- (ט) אופן החזקת כספי העמותה וההשגחה עליהם.
- (י) פירוט התחייבויות ושעבודים.
- (יא) התייחסות למצבה הכלכלי של העמותה.
- (3) תמצית הממצאים והמלצות לעתיד, כמו גם דיווח בדבר תיקון ליקויים שנתגלו בדוחות קודמים.

חובת שימוש בשם המלא של העמותה

9.2.5.5

על עמותה להשתמש בשמה המלא כפי שהוא מופיע בתעודת הרישום, ללא כל השמטות או תוספות. בסיום שם העמותה יש להוסיף "ע"ר" או "עמותה" או "עמותה רשומה". על שם העמותה להופיע על כל מסמך, שילוט או פרסום היוצא מטעמה. עמותה רשאית להקים מוסדות הנושאים שמות שונים כל עוד היא מבהירה בפרסומיה כי מדובר במוסדות מטעמה, ושמה מופיע באותם פרסומים בצורה ברורה ומדויקת.

פעילות במסגרת המטרות והתקנון

אחד הנושאים המרכזיים לעניין תקינות פעילות עמותה הינו קיום מטרותיה המאושרות. עמותה אינה רשאית לבצע פעולות שאינן במסגרת מטרותיה. עליה לנצל את כל משאביה (כספיה, נכסיה, המוניטין שלה, הציוד וכו') לצורך קידום מטרות אלו. צבירת נכסים, באופן בלתי סביר, ולתקופה ממושכת מבלי להשקיעם בקידום המטרות הקונקרטיות של העמותה, אינה נאותה.

על עמותה המקבלת כספים ונכסים אחרים, כתרומות או תמיכות לצורך קידום מטרה מסוימת להשתמש בהם רק לצורך המטרה לשמה ניתנו ולא למטרות אחרות, אף אם מטרות אלו הינן במסגרת מטרות העמותה (חובה הקמה לעמותה לעיתים גם מכורח חוק הנאמנות תשל"ט-1979).

על עמותה לפעול לא רק בהתאם למטרותיה המאושרות, אלא גם בהתאם לתקנונה. את דרישות התקנון יש לקיים גם אם קיים רוב מכריע כנגדן בין חברי העמותה. שינוי התקנון כרוך באישור האסיפה הכללית ורשם העמותות.

הגשת מסמכים לרשם העמותות

ניהול תקין של עמותות בא לידי ביטוי, בין היתר, במסירת מסמכים שונים לרשם העמותות. המסמכים כוללים, בין היתר⁶:

1. הודעה על שינוי מען העמותה, מינוי חבר ועד, ועדת ביקורת או הגוף המבקר, או פקיעת כהונתם, וכן הודעה על מינוי רו"ח.

⁶ המסמכים ימסרו לרשם בחתימות מקוריות של שני חברי ועד, ובציון שמם.

2. פרוטוקול האסיפה הכללית הכולל החלטה לשנות את תקנון העמותה, שמה או מטרותיה.
 3. החלטת האסיפה הכללית או הוועד בדבר הרשאים לחתום בשם העמותה.
 4. פרוטוקול החלטת האסיפה הכללית לאשר את הדוח הכספי בצירוף הדוח הכספי ובצירוף המלצת ועדת ביקורת או הגוף המבקר, ואם נתמנה רו"ח, בצירוף חוות דעתו על הדוח הכספי.
 5. הודעה על הגשת תובענה כנגד העמותה או כנגד חבר הוועד מתוקף תפקידו כחבר הוועד.
 6. פרוטוקול בדבר החלטת האסיפה הכללית על פירוק מרצון ועל מינוי מפרק.
 7. הדוחות הכספיים של העמותה, הכוללים פירוט של חמשת מקבלי השכר הגבוה בעמותה.
 8. מסמכים נוספים שרשם העמותות דורש לקבל מעמותה הכוללים, בין היתר, את המלצות ועדת הביקורת והודעה חתומה על ידי שני חברי ועד המפרטת האם שולם שכר לחברי ועד.
- רשם העמותות עשוי לנקוט כלפי עמותה שאינה מעבירה מסמכים כאמור בסנקציות שונות, כגון: אי מתן אישור ניהול תקין, מחיקה, מינוי חוקר והגשת בקשה לפירוק.

תשלום אגרה

9.2.5.8

כל עמותה (שאינה בתחולת הפטור הקבוע בתקנות) חייבת בתשלום אגרה שנתית. תשלום האגרה הינו תנאי לקבלת אישור ניהול תקין מרשם העמותות. אי תשלום עלול לגרור סנקציות נוספות, לרבות מחיקת העמותה.

עמותה זכאית לפטור מאגרה שנתית אם הצהירה בפני עו"ד, בהתייחס לכל שנה בנפרד, כי תקציבה השנתי אינו עולה על 300,000 ש"ח, וכי אין היא משלמת שכר ותשלומים (עבור עבודה), פרט לשכר המשולם לבעל מקצוע לצורך ביצוע הוראות החוק, כגון שכר רואה חשבון.

ניהול המערכת החשבונאית והדוח הכספי בעמותה

9.2.5.9

סעיף 35 לחוק העמותות קובע כי עמותה חייבת לנהל פנקסי חשבונות שישקפו בשלמות ובנאמנות את עסקאותיה ואת מצבה הכספי, וכי עליה לרשום את פעולותיה הכספיות בהתאם להוראות מס הכנסה.

כמו כן, קובע הסעיף כי על פנקסי העמותה לכלול את הפרטים המופיעים בתוספת השנייה לחוק, כגון: רישום הנכסים שהתקבלו כתרומות וכמתנות, ופירוט של ההקצבות שהתקבלו. על עמותה שהמחזור השנתי שלה עולה על סכום של כ-1,000,000 ש"ח לנהל מערכת חשבונאית בשיטת החשבונאות הכפולה.

1. עקרונות כלליים בנוגע לניהול הכספי

א. המערכת החשבונאית תנוהל על ידי העמותה עצמה או על ידי גורם מטעמה. על הנהלת החשבונות להיות אוטונומית ונפרדת מזו של תאגידי אחרים.

ב. יש לרשום ברישומי הנהלת החשבונות כל פעילות כספית הנעשית בעמותה. על רישומי הנהלת החשבונות להתבסס על תיעוד נאות, שישמר בצורה מסודרת. יש לדאוג לחתימת הסכמים בכתב באשר לכל התחייבות כספית של העמותה, לרבות הסכמי הלוואה, ולתיעוד בכתב של הוצאת כספים וקבלתם. על העמותה לשמור חשבוניות וקבלות וכן כל הסכם או מסמך המהווה בסיס לפעולות הכספיות שבוצעו.

ג. על העמותה למנות אדם שיהיה מופקד ויהיה אחראי על רישום הפעולות הכספיות ועל העדכון השוטף של מערכת הנהלת החשבונות.

ד. הוצאת כספים מהעמותה תיעשה רק על ידי אלה המורשים לחייב את העמותה בחתימתם, תוך תיעוד נאות.

היעדר יכולת כספית של העמותה יכול לשמש עילה לפירוקה, פרט למצב בו עמותה מתנהלת בתקציב גרעוני, אולם אין חשש לפירעון חובותיה (כגון במקרה בו העמותה צברה עודפים משנים קודמות) ובכפוף למגבלות הנוגעות למקרים ספציפיים, ולחקיקה והנחיות של גופים רלבנטיים.

2. עקרונות כלליים בנוגע לדוח הכספי

א. האחריות על הדיווח הכספי

חוק העמותות מטיל על הוועד את האחריות להכנת הדוח הכספי. הכנת הדוח על ידי גורם אחר, אינה פוטרת

את הוועד מאחריותו לתקינותו של הדוח ולעמידתו בדרישות החוק.

בהתאם לחוק העמותות יש לצרף לדוח הכספי פירוט מלא ומדויק של כל התשלומים (בכסף ובשווה כסף, הלוואות, ניירות ערך, זכויות וכל הטבה אחרת) ששילמה העמותה או שהתחייבה לשלם, בשנה שלגביה מוגש הדוח הכספי, לכל אחד מחמשת מקבלי השכר הגבוה ביותר בעמותה, לרבות פרטים בעניין תנאי פרישתם. באשר לכל אחד מחמשת מקבלי השכר הגבוה ביותר בעמותה, יש לפרט את עלויות המעביד בגין העסקתם, ואין להסתפק בפירוט משכורתם בלבד. כמו כן, בדוח הכספי המוגש לרשם העמותות, יש לבצע הפרדה בין הוצאות המיוחסות לפעילות לבין הוצאות הנהלה וכלליות כמובהר להלן.

ב. מבנה הדוח הכספי

סעיף 36(ג) לחוק העמותות קובע כי "הדוח הכספי ייערך על פי כללי חשבונאות ודיווח מקובלים המתאימים למצבה ולנסיבותיה של העמותה, ויתן ביטוי נאות לנתונים הכלולים בפנקסי החשבונות...".

לשכת רואי החשבון בישראל פרסמה במרץ 1997 את גילוי דעת מספר 69 בדבר כללי חשבונאות ודיווח כספי על ידי מלכ"רים (להלן: "גילוי דעת 69"). גילוי דעת זה עודכן בדצמבר 1999 על ידי פרסום תקן חשבונאות מספר 5 של המוסד הישראלי לתקינה בחשבונאות בדבר תיקונים והבהרות לגילוי דעת מספר 69 (להלן: "תקן 5"). פרסומים אלו קובעים, בין היתר, כי דוח כספי

של מלכ"ר חייב לכלול: מאזן, דוח על הפעילויות, דוח על השינויים בנכסים נטו, דוח על תזרימי המזומנים וביאורים.

על פי הוראות רשם העמותות, עמותות שהמחזור השנתי שלהן אינו עולה על כ-1,000,000 ש"ח, והדוח הכספי שלהן אינו מוגש בצירוף חוות דעת של רואה חשבון, אינן חייבות לערוך את הדוח הכספי על פי גילוי דעת 69 ותקן 5, אלא לכלול בדוח הכספי מאזן ודוח הוצאות והכנסות.

9.2.5.10 שימוש בכספי העמותה

1. הוצאות הנהלה וכלליות, שכר בכירים ושימוש שלא כדין בכספי עמותה

עמותה אינה רשאית לשלם לעובדיה שכר העולה על הסביר: מתן שכר מעבר לסביר, לעובד שהוא חבר עמותה, הינו בגדר חלוקת רווחים אסורה ומתן שכר מעבר לסביר לעובדים אחרים, מהווה פעולה שאינה לטובת האינטרסים של העמותה ולקידום מטרותיה.

ב-25.3.01 חתם שר הפנים על כתב מינוי על פיו מונתה וועדה ציבורית לקביעת קריטריונים לשכר בכירים בעמותות (להלן: "הוועדה") שתפקידה הם:

א. מיפוי דפוסי התשלום הנוכחי בעמותות.

ב. בדיקת הנורמות הקיימות לפיקוח על שכר בעמותות המקבלות תמיכה ומידת יעילותן.

ג. קביעת תבחינים אובייקטיביים שלפיהם ניתן לסווג עמותות לקבוצות שונות.

ד. קביעת רמות שכר מקסימליות לבעלי תפקידים שונים בעמותות, לפי הקבוצה הנ"ל.

הוועדה סיימה את תפקידה ופרסמה את המלצותיה ב-17.3.03. להלן עיקרי המלצות הוועדה:

א. קביעת שכר בכירים בעמותה

יש לבחון את סבירות שכר הבכירים בעמותה תוך התחשבות בגורמים כדלקמן:

(1) גודל - המחזור השנתי של העמותה.

(2) עצמאות - אחוז התמיכות וההקצבות מהמדינה מסך המחזור הכספי.

(3) יעילות - אחוז הוצאות הנהלה וכלליות מסך ההוצאות.

(4) איכות ניהול - העדר גירעון, גידול בפעילות, יעילות ועדת ביקורת וכו'.

ב. הוצאות הנהלה וכלליות

הוצאות הנהלה וכלליות הן ההוצאות האדמיניסטרטיביות. על פי כללי מינהל תקין על העמותה להקפיד כי הוצאות אלו לא תעלנה על אחוז

סביר מסך המחזור השנתי של העמותה בהתאם לשנות הפעילות שלה. הועדה המליצה, בין היתר, על הגדרה מדוייקת להוצאות הנהלה וכלליות שיש לכלול ולפרט במסגרת הביאור בדוח הכספי המוגש לרשם העמותות ועל השיעור הנאות ביחס למחזור אשר לדעתה הוצאות הנהלה וכלליות תקינות בעמותה, כמובהר להלן:

לשנה שהסתיימה ביום ה-31 בדצמבר		הסבר	
2001	2000		
X,XXX	X,XXX	(1)	משכורות ושכר עבודה
X,XXX	X,XXX	(1)	סוציאליות ונלוות לשכר
X,XXX	X,XXX	(3)	שירותים מקצועיים
X,XXX	X,XXX		דמי ניהול לתאגידים אחרים
X,XXX	X,XXX	(4)	צרכי משרד והדפסות
X,XXX	X,XXX	(4)	דואר, טלפון ותקשורת
X,XXX	X,XXX	(5)	שכר דירה והחזקה
X,XXX	X,XXX	(6)	אש"ל, כיבודים ונסיעות
X,XXX	X,XXX	(7)	החזקת כלי רכב ושכירות
X,XXX	X,XXX	(8)	מסים ואגרות
X,XXX	X,XXX	(9)	פחת
X,XXX	X,XXX		הוצאות הנהלה וכלליות ללא גיוס תרומות
X,XXX	X,XXX	(2)	עמלות גיוס תרומות
X,XXX	X,XXX		

הרכב, מהות והערות	סעיף	
• הוצאות שכר נושאי משרה בגוף (מנכ"ל,	משכורות ושכר עבודה	1.

הרכב, מהות והערות	סעיף	
<p>סמנכ"ל, חשב, עובדי מינהלה וכו' ועובדים המשמשים בתפקידי ניהול ומינהלה).</p> <ul style="list-style-type: none"> • אין לפצל שכר של עובד וליחסו באופן חלקי לסעיפי השכר במסגרת עלות הפעילויות, כמבצע פעילות שאיננה ניהולית ו/או מינהלתית. כמו כן, עובד המוגדר כמנהל לא יוכל להיות מוגדר בחלק ממשרתו כמבצע פעילות ישירה. • חברות ניהול או רכישת שירותים בגינם. 	סוציאליות ונלוות לשכר	
<ul style="list-style-type: none"> • הוצאות שיווק, פרסום והפקת אירועים. • הוצאות העסקת עובדים בגיוס תרומות. • עמלות למגייסים חיצוניים (*). • דמי ניהול וייעוץ (*). • (*) בכפוף להמצאות הסכם גיוס עם גורמים אלה. 	עמלות גיוס תרומות	2.
<ul style="list-style-type: none"> • שכר טרחת יועצים משפטיים. • שכר טרחת רואי חשבון. • שכר טרחת מבקר פנימי. • הוצאות בגין ניהול חשבונות ושכר. 	שירותים מקצועיים	3.
<ul style="list-style-type: none"> • למעט הוצאות כאמור הניתנות לייחוס ישיר לעלות הפעילויות (כדוגמת מוקדים, סניפים בהן עוסקים במישרין בביצוע מטרות הגוף ומטלותיו). 	צרכי משרד והדפסות דואר, טלפון ותקשורת	4.

<ul style="list-style-type: none"> • הוצאות כאמור המיוחסות בלעדית 	שכר דירה והחזקה	5.
--	-----------------	----

הרכב, מהות והערות	סעיף	
למשרדי ההנהלה של הגוף ולמבנים שאין מתבצעת בהן פעילות במישרין לביצוע מטרות הגוף ומטלותיו.		
<ul style="list-style-type: none"> • בארץ ובחו"ל. 	אש"ל, כיבודים ונסיעות	6.
<ul style="list-style-type: none"> • הוצאות בגין החזקת רכבים ושכירות (למעט הוצאות כאמור בגין רכבים המשמשים את הגוף במישרין לביצוע מטרות הגוף ומטלותיו). • לרבות רכבים המוצמדים לנושאי משרה ועובדי מינהלה (סעיף 1 לעיל). 	החזקת כלי רכב ושכירות	7.
<ul style="list-style-type: none"> • הוצאות כאמור המיוחסות בלעדית למשרדי ההנהלה של הגוף ולמבנים שאין מתבצעת בהן פעילות במישרין לביצוע מטרות הגוף ומטלותיו. • אגרות רישוי, דמי חבר (שהינם בגדר חובה). 	מסים ואגרות	8.
<ul style="list-style-type: none"> • הוצאות פחת בגין ריהוט וציוד משרדי, מכונות וציוד, שיפורים והתאמות במבנה / במושכר, כלי רכב (סעיף 7 לעיל) למעט הוצאות כאמור הניתנות לייחוס ישיר לעלות הפעילויות ולרבות הוצאות כאמור שאינן ניתנות לייחוס במישרין לביצוע מטרות הגוף ומטלותיו. 	פחת	9.

בהוראת תכ"מ 1-01.01.12 של החשב הכללי נקבע כי על גופים המקבלים תמיכה מתקציב המדינה, בשנת 2002, להגיש טפסים מסויימים כשהם מאושרים על ידי רואה חשבון, והמתייחסים לנתוני שכר ונלוות ולהוצאות הנהלה וכלליות של עמותה.

ג. שימוש שלא כדון בכספי עמותה

בהתאם להמלצות הועדה תוענק ליועץ המשפטי לממשלה, לרשם העמותות, לחברי עמותה, לתורמים ולנזקקים לשירותי העמותה, זכות לתביעה ייצוגית ולתביעה נגזרת כנגד העמותה או מי מבין חברי הוועד שלה או מנהליה בגין סטייה מסעיף 27 לחוק העמותות הקובע כי "על חברי הוועד לפעול לטובת העמותה במסגרת מטרותיה ובהתאם לתקנון ולהחלטות האסיפה הכללית", או כל פעילות שאינה לטובת העמותה או אינה במסגרת מטרותיה, לרבות תשלום שכר לא סביר או כל הוצאה שלא כדין מכספי העמותה. בהתאם להמלצות הועדה, משרד המשפטים בתיאום עם רשם העמותות יכינו טיוטת הצעה לתיקון חוק העמותות לעניין זה - הצעה כאמור טרם התקבלה.

2. תשלום שכר לחברי ועד

סעיף 26 א לחוק העמותות קובע כי האסיפה הכללית רשאית להחליט על תשלום שכר לחברי ועד ולקבוע את גובה השכר. סעיף 33 (א) (2) לחוק קובע כי מי שנותן שירותים לעמותה בשכר, שלא כחבר ועד, אינו יכול לכהן בוועד. מכאן שאסור לחבר ועד להיות עובד של העמותה או לתת לה שירותים שונים בשכר. רשם העמותות קבע הוראות ביצוע ליישום נאות של סעיפים אלו כמובהר להלן:

לעניין תשלום שכר לחברי ועד עקב פעולותיהם כחברי ועד, נקבע כי חברי ועד רשאים לקבל שכר עבור השתתפותם בישיבות הוועד, רק לאחר אישור האסיפה הכללית באשר לעצם התשלום ולשיעורו. בין חבר הוועד לעמותה לא יתקיימו יחסי עובד מעביד, וחבר הוועד אינו זכאי לתוספות סוציאליות.

גובה התשלום עבור השתתפות בישיבות לא יעלה על המקובל בתקנות החברות הממשלתיות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור מקרב הציבור בחברות הממשלתיות). התשנ"ד-1994 (להלן: "התקנות"). מספר הישיבות המירבי לשנה עבורן יהיה רשאי חבר הוועד לקבל תשלום נקבע בהתאם לסיווג העמותה, ולא יעלה על 60 ישיבות. גובה התשלום המעודכן לשנת 2002, ומספר הישיבות, כפי שנקבעו בתקנות החברות הממשלתיות הינו כדלקמן:

גמול לישיבה ליו"ר דירקטור (ש"ח)	גמול לישיבה לדירקטור (ש"ח)	מספר ישיבות מירבי בשנה לקבלת הגמול	סיווג החברה
1,360	1,135	60	10
1,165	940	45	8-9
975	760	24	5-7
640	575	12	1-4

התקנות קובעות כי יו"ר דירקטור זכאי לקבל גמול שנתי במקום גמול כמפורט להלן:

גמול שנתי חליפי ליו"ר הדירקטוריון (ש"ח)	סיווג החברה
16,605	1
18,080	2
19,435	3
20,920	4
33,225	5
36,175	6
39,000	7
62,625	8

סיווג החברה	גמול שנתי חליפי ליו"ר הדירקטוריון (ש"ח)
9	69,520
10	90,430

סיווג העמותה נגזר מהגורמים של גודל, עצמאות, יעילות ואיכות ניהול העמותה. מרבית העמותות הרשומות כיום נכללות במסגרת הסיווג הנמוך ביותר.

יו"ר הוועד רשאי לקבל תשלום עבור השתתפות בישיבות הוועד, וכן עבור פעולות ייצוגיות שהוא מבצע, כגון פגישות עם נציגים ממשלתיים והשתתפות באירועי התרמות לעמותה כל עוד התקבל אישור מראש של האסיפה הכללית והתשלומים ומספר הישיבות לא עולה על המקובל באשר לדירקטורים מן הציבור בחברות הממשלתיות.

3. פתיחת חשבונות בנק ושימוש במזומנים

על עמותה לפתוח חשבון בנק על שמה. כספיה יופקדו באותו חשבון, ולא בחשבונות של גורמים אחרים, כגון של חברי הוועד. לעמותה המפעילה פרויקטים שונים, מומלץ לפתוח חשבון בנק נפרד לכל פרויקט.

ביצוע תשלומים במזומן פוגע באפשרות לבצע בקרות על הוצאת כספי העמותה. לפיכך, עמותות שמשלמות הוצאות בהיקפים גדולים במזומן ועמותות המשלמות מלגות במזומן לא יקבלו אישור ניהול תקין מרשם העמותות.

4. העברות כספיות לעמותות אחרות

על כל עמותה לפעול בעצמה לקידום מטרותיה. בהתאם לכך אף נקבע בהחלטת ועדת שרים מיום 18.7.01 כי חל איסור על

עמותה המקבלת תמיכה מכספי מדינה להעביר כספים לעמותה אחרת. לפיכך, ככלל, עמותה (שאינה "עמותת גג", שמטרתה היחידה היא העברת כספים לעמותות אחרות) המעבירה כספים לעמותות אחרות, לא תקבל אישור ניהול תקין.

עמותות יכולות לנהל פעילות כספית משותפת בכפוף למספר תנאים. ראשית, על הפעילות להיות במסגרת המטרות של העמותות המשתתפות בה. כמו כן, יש לעגן את הפעילות המשותפת בהסכם ספציפי החתום על ידי העמותות המשתתפות בפעילות, ובמסמכים תקציביים של אותה פעילות. על כל העמותות המשתתפות להיות מעורבות בפעילות, ולא ליצור מצב שבו עמותה אחת מבצעת את הפעילות והאחרת מעבירה כספים בלבד (ובכך לעקוף את האיסור להעברת כספים בין עמותות).

5. הלוואות

עמותה רשאית, בתנאים מסויימים, לתת הלוואה לעמותה אחרת, שמטרתיה נכללות במסגרת המטרות של העמותה המלווה, ובתנאי שאין במתן ההלוואה כדי לפגוע בפעילות העמותה המלווה.

עמותה שמטרתיה כוללות מתן הלוואות כגון גמ"ח, רשאית לתת הלוואות בהתאם למטרותיה, ובלבד שתקבע קריטריונים סבירים למתן ההלוואות ותקפיד על שוויון בין מקבלי ההלוואות בהתאם לקריטריונים שקבעה.

עמותה רשאית לתת הלוואות לעובדים בתנאי שתנאי ההלוואה סבירים, מתאימים למקובל בשוק לעניין הלוואה של מעביד לעובד.

עמותה אינה רשאית לתת הלוואות לחבריה שאינם עובדים, אלא אם כן מטרת העמותה כוללת מתן הלוואות כגמ"ח, ומדובר בחברים שעומדים בקריטריונים שנקבעו. מתן הלוואות לחברי ועד יהיה אפשרי רק במסגרת הנהלים המסדירים תשלום שכר לחברי ועד. דהיינו, סכום ההלוואה בתוספת כל יתר הסכומים שחבר הוועד קיבל מהעמותה, לא יעלה על גובה השכר שחבר הוועד זכאי לקבל מהעמותה בגין השתתפות בישיבות.

6. תרומות

בהתאם לתוספת השניה לחוק העמותות, עמותה חייבת לנהל פנקס תורמים פנימי. בפנקס יפורטו: שם התורם, תיאור הנכס ומועד קבלתו. הפנקס יתייחס לכל הנכסים (כולל מזומן) שהעמותה קיבלה כתרומות או כמתנות. פנקס התורמים יהא פתוח לעיון חברי הוועד, בודקים מטעם רשם העמותות, נציבות מס הכנסה וגופים אחרים שיש להם סמכות חוקית לעיין בו.

בפנקס לא ירשם שמו של תורם שביקש לתרום בעילום שם אם סכום התרומה אינו עולה על הסכום המרבי שקבע השר או שהרשם נתן אישור מיוחד שלא לציין את שם התורם לפי הליכים ונהלים שקבע השר. תקנות העמותות (קביעת סכום מרבי ונהלים לרישום תרומה בעילום שם בדוח הכספי) התשס"ג-2002, שפורסמו ב-21 לאוקטובר 2002, קבעו סכום מרבי של 20,000 ש"ח לתרומה בעילום שם כאמור.

טרם ההתקשרות, על עמותה לבחון את הכישורים והידע של העובד או של קבלן העבודה וכן את מוכנותו לבצע את המטלות הרלבנטיות ואת תנאי ההתקשרות, סכומה ומהותה, בכדי לתת הזדמנות למציעים להציע עצמם בתנאי שוק חופשי. על עמותה לבחון מהי ההצעה הטובה ביותר שבאפשרותה לקבל גם בהזמנת שירות או מוצר מספק (מבחינת המחיר, האיכות וכדומה).

1. קרבת משפחה

בחוק העמותות לא מצויה קביעה מפורשת באשר לקרבת משפחה בין חברי הוועד לבין עובדי העמותה. עם זאת תשלום שכר לקרוב משפחה של חבר ועד עלול לסתור את הוראת החוק הקובעת שמי שנותן לעמותה שירותים בשכר שלא כחבר ועד, לא יוכל לכהן כחבר ועד. בנוסף, מינהל תקין מחייב העסקת עובדים על פי אמות מידה אובייקטיביות ותוך התחשבות בטובת העמותה. לפיכך, קבע רשם העמותות כי, פרט למקרים חריגים, לצורך קבלת אישור לניהול תקין:

א. מספר העובדים המועסקים בשכר שהינם קרובי משפחה מדרגה ראשונה של חבר ועד לא יעלה על 25% ממספר עובדי העמותה, וכן סך השכר שמשולם על ידי העמותה לקרובי משפחה כאמור לא יעלה על 25% מסך השכר שמשלמת העמותה.

ב. לא יכהנו בוועדת הביקורת קרובי משפחה מדרגה ראשונה של חברי ועד.

ג. כאשר הועד מונה יותר משני חברים לא יהיו, רוב חברי הועד קרובי משפחה ביניהם.

2. מצבים נוספים של ניגוד עניינים

כאשר עיסוקיו של אדם יוצרים מצב בו קיים חשש ממשי כי לא יבצע תפקיד כלשהו בעמותה כנדרש ולטובת העמותה, על העמותה להימנע מלאפשר לאותו אדם לבצע תפקיד זה. דוגמאות למצבים כאמור:

א. אדם המועסק על ידי אחד מחברי הוועד, לא יכהן כחבר ועדת ביקורת.

ב. אדם המחזיק במניות של חברות החייבות לעמותה סכומי כסף ניכרים, לא יכהן כמנכ"ל העמותה.

ג. עמותה העוסקת בפרוייקט מסויים, לא תעסיק בתפקידים שיש להם נגיעה לפרוייקט, אדם שמנהל פרוייקט מתחרה.

ד. עמותה המקדמת שינויי חקיקה, לא תעסיק אדם ששינויי החקיקה יפגעו באינטרסים הפרטיים שלו.

9.2.5.12 פירוק מרצון ואיסור מכירת העמותה

בהתאם למפורט בחוק העמותות, על עמותה הרוצה להפסיק להתקיים, לנקוט בהליך של פירוק מרצון המסתיים עם קבלת אישור מרשם העמותות. נכסי העמותה, לאחר פירעון חובותיה אינם ניתנים לחלוקה בין חברי העמותה. כמו כן, מאחר ולחברי העמותה אין זכות

קניינית בה, לא ניתן להעביר או למכור את החברות בעמותה לאחר, כך שלא ניתן למכור עמותה.

על עמותה המעוניינת להעביר פעילות לעמותה אחרת, בעלת מטרות דומות לקבל החלטה בנושא ולהתפרק מרצון עם סיום העברת הפעילות כאשר מדובר בהעברת כל פעילות העמותה. בנוסף לכך, על העמותה הקולטת להסכים לקבלת הפעילות עם כל החובות והזכויות הכרוכות בכך.

שיקום עמותה 9.2.5.13

ייתכנו מקרים בהם ישנם ליקויים (הניתנים לתיקון) בתפקוד העמותה, ליקויים המצדיקים אי מתן אישור ניהול תקין, מינוי חוקר, מחיקה או הגשת בקשת פירוק. כאשר עמותה מביעה נכונות לתקנם, תינתן לה ההזדמנות לכך במסגרת "תכנית הבראה" שתוכן על ידי רשם העמותות בהתאם לליקויים שהתגלו בה. בכפוף לכך ניתן לעמותה אישור ניהול תקין זמני, אשר יופסק או יוארך בהתאם להתנהלות העמותה במסגרת התכנית.

להלן מספר סוגי ליקויים ותוכניות הבראה מתאימות :

1. גירעון כספי גדול - על העמותה להכין תכנית לחיסול הגירעון. הרשם יבדוק מאזני בוחן רבעוניים כדי לוודא שהעמותה עומדת בתכנית.

2. אי רישום פעולה כספית בודדת/אי רישום פריט אחד בדוח הכספי/ביצוע עבירה קלה על חוק אחר שאינה כרוכה באי סדרים כספיים או מעילות - על העמותה להגיש דוחות רבעוניים של ועדת ביקורת, או של רואה החשבון. ליקוי בעל

אופי כספי או חשבונאי דורש הגשת מאזני בוחן רבעוניים לרשם העמותות.

3. אי רישום מספר מועט של פעולות כספיות או ליקויים לא מהותיים במערכת החשבונאית - העמותה תידרש לבצע אחת או יותר מהפעולות הבאות - עמידה בנהלים שייקבעו מטעם הרשם, תוך פיקוח על יישומם, השתתפות של נציגי הרשם בישיבות וקבלת כל מסמך מהעמותה, הכנת דוחות רבעוניים ומאזני בוחן במידת הצורך, החלפת בעלי תפקידים בעמותה, דרישה להשבת כספים והגשת תביעות בהתאם לצורך.

4. אי רישום פעולות כספיות בתדירות גבוהה/הנהלת חשבונות לקוייה/הוצאות או הלוואות שאינן תואמות את מטרות העמותה או את כללי המינהל התקין/מעילות בכספי העמותה/ התנהלות כספית דרך חשבון בנק של חבר העמותה/אי המצאת מסמכים חשבונאיים לרשם העמותות / שימוש בחברות שלא בהתאם למטרות העמותה/ביצוע עבירות חמורות שאינן קשורות באי סדרים כספיים או מעילות - ימונה לעמותה חשב מלווה מטעם רשם העמותות. העמותה תפעל בהתאם לדרישותיו, אשר עשויות לכלול: עמידה בנהלים, זכות וטו על פעולות כספיות, השתתפות בישיבות ומסירת כל מסמך שיידרש, הכנת דוחות רבעוניים ומאזני בוחן, החלפת בעלי תפקידים בעמותה, דרישה להשבת כספים והגשת תביעות.

5. ליקויים משפטיים כלליים - העמותה תידרש לבצע פעולות ספציפיות לתיקון הליקויים.

לימור אברבוך, רו"ח וניר זיכלינסקי, רו"ח*

רקע

9.2.6.1

קיימים כיום שלושה אופנים מרכזיים לגיוס תרומות מגופים עסקיים: ועדת תרומות, עמותה חברתית וקרן חברתית. חשוב לציין כי ועדת התרומות אינה מצריכה קיומו של מנגנון נפרד לניהול הכספים, כפי שמצריכות הקרן החברתית והעמותה החברתית. לפיכך, פעילות באמצעות ועדת התרומות יש בה כדי להביא לחיסכון בהוצאות.

פעילות באמצעות ועדת תרומות בגוף התורם, או באמצעות קרן חברתית שאינה מאוגדת, מקנה לגוף התורם במישרין את האפשרות ליהנות מזיכוי במס בגין התרומה למוסדות בעלי "אישור תרומות". לעומת זאת, פעילות באמצעות קרן חברתית מאוגדת או עמותה חברתית יקנו לגוף התורם זיכוי ממס בגין תרומתם לגופים אלה, ככל שהקרן או העמותה עצמן יהיו בעלות "אישור תרומות".

השגת "אישור תרומות" עבור הגופים הנ"ל מותנית בפנייה לרשויות המס, ובאישור שר האוצר וועדת הכספים של הכנסת. כלומר, אין כל ודאות כי הקרן או העמותה יזכו לאישור זה, כיוון שיש שיקול דעת למספר גופים מקצועיים, ואין כל חובה סטטוטורית להענקת אישור כאמור. הקניית האישור מותנית בהתחייבות הקרן או העמותה להעברת הכספים למוסדות בעלי "אישור תרומות".

חשוב לזכור כי ראשיתה של הפנייה היא, כאמור, הכרה בקרן/עמותה כ"מוסד ציבורי" לצורכי מס הכנסה ורישומן כ"מלכ"ר" לעניין חוק מע"מ.

* BDO זיו האפט, מחלקה מקצועית ומחלקת Social Accountability.

בהיותן של הקרן המאוגדת או העמותה אישיות משפטית נפרדת מהגוף התורם, יהא עליהן לנהל מערכת הנהלת חשבונות עצמאית.

ועדת התרומות או פעילות באמצעות קרן לא מאוגדת, לא תידרש להנהלת חשבונות עצמאית, כיוון שהיא חלק אינטגרלי מהגוף התורם.

ועדת תרומות בגוף התורם

9.2.6.2

ועדת תרומות המהווה חלק אינטגרלי מהגוף התורם היא ועדה הקובעת על פי שיקול דעתה הבלעדי את אופן ניתוב התרומות למוסדות השונים. כאמור לעיל, ועדת תרומות אינה גוף משפטי נפרד מן הגוף התורם. לפיכך, לוועדת התרומות כשלעצמה אין מעמד מיסוי הנפרד מזה של הגוף התורם בו היא פועלת.

תרומה של גוף תורם באמצעות ועדת תרומות הפועלת בו תעניק לו זיכוי ממס, ובלבד שהתרומה התבצעה לגוף המאושר לעניין זה. זיכוי מס יהיה רק לתרומה העולה על 370 שקל ומיועדת ל"מוסד ציבורי". התורם זכאי לזיכוי ממס בגובה 35 אחוז מסכום התרומה. סכום הזיכוי מוגבל בתקרה הנקבעת על פי הנמוך מבין 30 אחוז מההכנסה החייבת של התורם או 2,120,000 שקל. סכום העולה על התקרה לזיכוי, שנתרם באותה שנת מס, יזוכה מהמס בשלוש שנות המס הבאות בזו אחרי זו, תחת מגבלת תקרת הזיכוי האמורה. סכום התרומה מועבר משנה לשנה בערכים נומינליים.

עמותה חברתית

9.2.6.3

דרך אחרת לתרומה תיעשה באמצעות הקמת עמותה חברתית המוקמת על ידי הגוף התורם כאישיות משפטית נפרדת ונמצאת ב"שליטתו" המלאה. הכנסותיה של העמותה נובעות מהגוף התורם

בלבד. העמותה מעבירה את התרומות למוסדות השונים, בהתאם לשיקול דעתה.

העמותה החברתית מהווה אישיות משפטית עצמאית, הנפרדת מהגוף התורם ומאוגדת כעמותה. לגוף התורם "שליטה" מלאה על פעילותה. הגוף התורם מעביר את כספי התרומות לעמותה, שמעבירה את כספי התרומות למוסדות השונים, בהתאם לשיקול דעתה. כלומר, העמותה מהווה מעין צינור להעברת כספי תרומות למוסדות השונים. פעילות ריכוז תרומות המתבצעת באופן הנ"ל מחייבת לבחון את מעמד העמותה כגוף שאיננו חייב במס, קרי את מעמדה כ"מוסד ציבורי" לצרכי מס הכנסה וכמלכ"ר לצרכי מע"מ. הכרה בעמותה כ"מוסד ציבורי" חשובה על מנת שהעברת התרומות לעמותה לא תתחייב במס.

על מנת שהתרומות לעמותה לא תיחשבנה כהכנסות או כעסקאות החייבות במע"מ, על העמותה לזכות במעמד של "מוסד ציבורי" לצורכי מס הכנסה ולהירשם כמלכ"ר לצורכי מע"מ. הגוף התורם לעמותה יוכל להינות מזיכוי ממס בגין תרומתו לעמותה, כל עוד יהיה בידי העמותה "אישור תרומות".

קרן חברתית

9.2.6.4

דרך שלישית לתרומה היא באמצעות הקמת קרן חברתית שתעסוק בגיוס תרומות מגופים שונים והעברתם למוסדות שונים, בהתאם לשיקול דעתה המוחלט של הקרן. הקרן עשויה להתאגד כגוף נפרד מהגופים התורמים (בין כעמותה ובין באופן התאגדות אחר), או לחילופין עשויה הקרן שלא להיות מאוגדת באופן כלשהו אלא להוות מסגרת להכוונת מדיניות בגופים התורמים בלבד.

הקרן החברתית מהווה אמצעי לגיוס תרומות ממספר גופים תורמים. כלומר, הקרן אמורה לקבוע את מדיניות התרומות עבור מספר גופים. הקרן עשויה להוות אישיות משפטית עצמאית, הנפרדת מן הגופים

התורמים. במסגרת זו עשויה הקרן להתאגד באופנים שונים. באופן זה הקרן תהווה מעין צינור להעברת התרומות מהגופים התורמים למוסדות השונים. לחילופין, הקרן יכולה להוות כמעין מסגרת להתווית מדיניות תרומות עבור גופים תורמים, באופן שביצוע התרומות הלכה למעשה למוסדות השונים יתבצע על ידי הגוף התורם עצמו במישרין.

ראוי לבחון את השלכות המס העולות משני אופני ההתארגנויות הנ"ל: ככל שהקרן תהיה גוף מאוגד עצמאי ונפרד מן הגופים התורמים, ותהווה צינור להעברת הכספים למוסדות שונים, הרי שהשלכות המס בפעילותה דומות בעיקרן להשלכות המס בפעילות עמותה.

ככל שהקרן תהווה מסגרת ארגונית להתוויית מדיניות תרומות בגופים התורמים, ולא תהא מאוגדת כאישיות משפטית נפרדת מהגופים התורמים, הרי שפעילות התרומות של הגופים התורמים תיחשב כפעילות "ועדת תרומות", על השלכות המס העולות מפעילות זו.

9.2.7 מודל תפן על פי סטף ורטהימר*

9.2.7.1 רקע - תפיסת גני התעשייה

* מתוך הספר - "מודל תפן - דרך גני התעשייה לעצמאות כלכלית", דצמבר 2003 - עורך אחראי - עו"ד ארז נבון, עריכה וכתובה - ורד מוסנזון.

על גבעת טרשים אחת בגליל מייצר כל עובד תעשייה ייצוא בערך של מעל ל-\$150,000 לשנה. מעל ל-10% מהייצוא התעשייתי של מדינת ישראל מיוצרים על אותה גבעה, עם מחזור של כמיליארד וחצי דולר לשנה. זו עובדה. הישג זה מרשים במיוחד לאור העובדה שבאותו אזור, חבל תפן שבגליל, מתגוררים פחות מאחוז אחד מאוכלוסיית ישראל.

השאלה שאנו באים לבחון היא כיצד אותה גבעה סלעית, שעד אמצע שנות השמונים רעו בה רק עיזים שחורות, מייצרת ייצוא תעשייתי בדומה לאזור ירושלים כולו. מהו סודו של המודל שהצמיח עד היום מעל ל-150 מפעלים, בארבעה גני תעשייה, עם שיעור ייצוא הדומה יותר לאזורי תעשייה בארה"ב, מערב אירופה ויפן, מאשר לנתונים המוכרים באזור בו אנו חיים.

מסמך זה בא לבדוק מה עומד מאחורי ההצלחה הזאת, לבחון את הנתונים וללמוד על מהותו של המודל הנמצא בבסיסה של אותה תפיסה. מודל שהוא כלי היוצר הזדמנות בלתי חוזרת לקידום התעשייה הישראלית, חותר לעצמאות כלכלית וקידמה. מודל ששכפולו יכול להביא לשינוי עתיד האזור כולו.

עקרון הסינרגיה העומד בבסיס המודל, אומר: רק ראייה מערכתית, המשלבת בין עולמות תוכן שונים ומתייחסת לכל התמונה, יכולה לייצר כלים שיבטיחו שגשוג לאורך זמן.

מודל תפן לגני התעשייה אינו רק מודל כלכלי בעל הצלחה מוכחת, אלא תפיסת עולם שלמה וסדורה שבאמצעותה באים לביטוי ערכים, כמו: חינוך, התיישבות ודו-קיום, אמנות, תרבות, ייצוא ותעשייה. שילוב בין אלמנטים מעולמות תוכן שונים יוצר את מה שסטף ורטהימר מכנה "קיבוץ קפיטליסטי", תפיסת עולם המשלבת בין קפיטליזם לסוציאליזם.

המפתח להבנת ייחודו של מודל תפן הוא בדרך שבה הוא מממש את עקרון הסינרגיה: השלם גדול מסכום חלקיו. השילוב בין ערכי תעשייה מתקדמת וייצוא עם דגש על חינוך והכשרה טכנולוגית, העשרה תרבותית, רמת חיים ראויה לעובדים ומשפחותיהם ודגש על דו-קיום, יוצר מצב בו אחד ועוד אחד שווים יותר משניים.

הסינרגיה שאותה יוצר המודל מבדלת אותו מאזורים תעשייתיים אחרים בישראל או בעולם, ויוצרת ישות תעשייתית-חברתית-תרבותית חדשה לגמרי.

כל אלה הם הכלים המאפשרים את המשך פיתוח התעשייה. ניתוח תפיסה זו הוא המפתח להבנת מודל תפן. הצלחתו של מודל תפן מלמדת שאין די בתפיסה הרואה בפיתוח תשתיות בלבד כפתרון ליישוב הפריפריה. הרי מובן מאליו שיישוב ללא מקורות תעסוקה לא יוכל לשרוד ושכביש שאין בקצהו מפעל, הופך לכביש ללא מוצא. גם בבניית מבני תעשייה בלבד אין די. רק שילוב המכיר בחשיבותו של מקום עבודה מתקדם המספק אפשרויות לאיכות חיים נאותה, יכול להביא כוח אדם איכותי גם לחבלי ארץ מרוחקים.

מחשבה רבה מושקעת גם בסיפוק צורכיהם של העובד והיזם, התעשיין העתידי. כך מהווה המועצה המקומית חלק אינטגרלי מהגן. חדר האוכל המשותף, מגוון השירותים, הייעוץ, ההדרכה והליווי המקצועיים של היזמים הוותיקים והנהלת הגן מוענקים כחלק בלתי נפרד מהשהות בגן. מודל גן התעשייה נבנה כדי להקל על העובד והיזם בכל דרך, על מנת שיוכל להתפנות למטרה המרכזית: יותר ייצור. יותר ייצוא.

תפיסת המודל קובעת: רק באמצעות תעשיית ייצוא משגשגת בגליל ובנגב, ניתן יהיה להניע את ישראל קדימה, להבריא את הכלכלה, להציע תשובה למצוקת האבטלה, לקדם את הדו-קיום ולהביא את

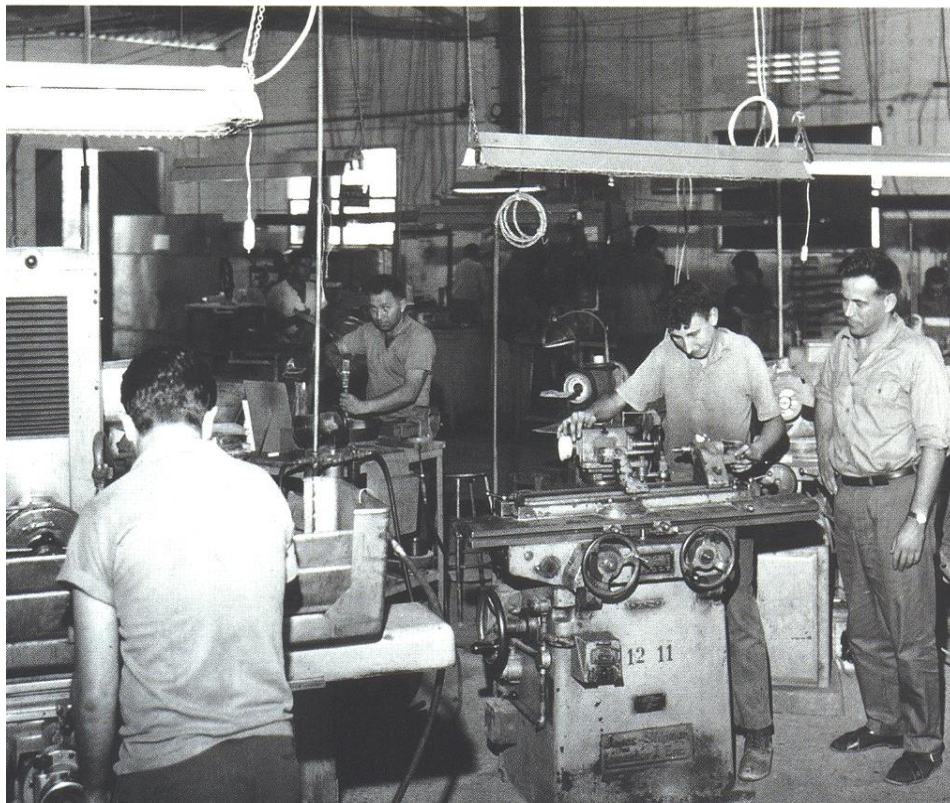
המשק הישראלי למקום לו הוא ראוי. החזון המוביל את המודל רואה חשיבות עצומה באפשרויות הגלומות בו עבור ישראל, שכנותיה והאזור כולו. ואין מדובר בחשיבה נטולת פרופורציות. נהפוך הוא. מדובר בחזון פרגמטי המעוגן במציאות.

היום, אחרי קרוב לעשרים שנה, ניתן לקבוע בוודאות: מודל תפן עובד. הדרך שהחלה באותה גבעת טרשים נידחת, בגליל, התרחבה לנגב וחצתה גבולות דרך הרשות הפלסטינית, אל עבר תורכיה וירדן, מייצרת אפשרויות חדשות לדו-קיום, התפתחות וקידמה לאזור כולו. מודל זה יכול לתרום ליציבות, ולהוות כוח עזר ליצירת שלום אזורי בר קיימה מזווית אחרת, כלכלית ומעשית. ידוע כי במקומות שבהם יש עבודה ואפשרות להתפתחות וקידום אישי - הטרור נדחק החוצה.

המודל מייצר הזדמנות למדינות "השפויות" באזור, אלה המחפשות דרכים להתפרנס בכבוד, שהכסף הקל אינו מצוי באמתחתן ושום באר נפט לא נקרית בדרכן, להתפתח כלכלית ולפרוץ. הדרך מובילה אל עבר הים התיכון והלבנט הישן, בואכה אירופה והשוק המשותף. קפריסין, שכנתנו ממערב, כבר שם. זו יכולה להיות גם מפת העתיד שלנו.

מודל תפן מעלה שאלות ומציע תשובות, מייצר כיווני מחשבה חדשים, פתוחים, אופטימיים. ניתן לראות במודל הזה ובאפשרויות הגלומות בו נקודת אור בערפל המכסה את אזורנו, עם תחילת האלף השלישי.

”חינוך ותעשיות ייצוא –
מאפשרים לנו לראות בעיני
רוחנו עתיד חדש לאזור. עתיד
אשר בו המאמצים יעברו משדה
הקרב לשווקים העולמיים.”



כאמור מודל תפן מבוסס על עקרון הסינרגיה בין חמשת מרכיבי המודל:

1. עבודה.
2. חינוך.
3. איכות חיים.
4. אומנות ויצירה.
5. דו קיום.

במסגרת זו יפורטו חמשת מרכיבי המודל האמורים לשם המחשת והבנת מודל תפן.

"גן התעשייה בתפן בא להוכיח שגם במקום הררי, שהיה מנותק ונטול תשתיות, הרחק ממרכז הארץ, אפשר להקים תעשייה מודרנית, מתוחכמת ובעלת כושר תחרות בינלאומי", סטף ורטהימר.

עבודה - תעשיות ייצוא - המפתח לעצמאות כלכלית

9.2.7.2

הכול מתחיל בעבודה, ביצירה, בתעשייה בכלל ובייצוא בפרט. זו המטרה המרכזית. יצירת תנאי עבודה מתקדמים בסביבה ירוקה ומטופחת, המכבדת את צרכיו של העובד, מביאה לתרבות ומוסר עבודה שונים מהמקובל. לעבודה וליצירה ערך מוסף, הגורם לאנשים לחפש פתרונות ולא רק להצביע על הבעיות. תעשייה היא הבסיס לצמיחה ולעצמאות כלכלית. תעשייה יוצרת מקומות עבודה, מחיה את האזור הסובב אותה, מהווה אבן שואבת להשקעות מהארץ ומחו"ל, מעודדת התיישבות.

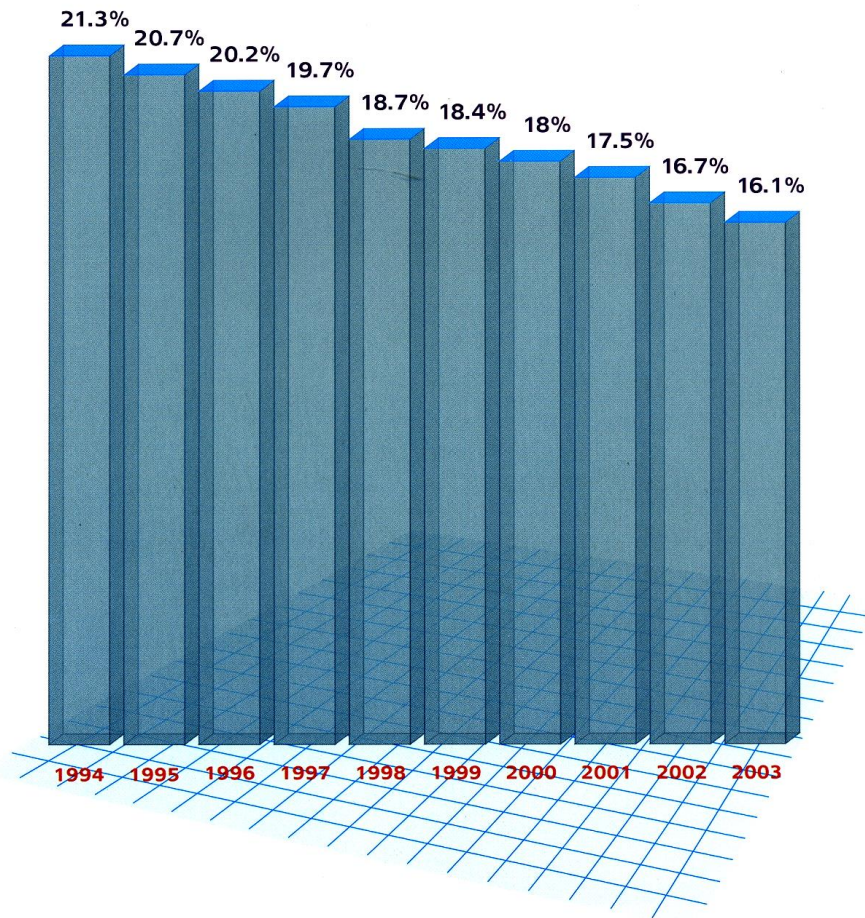
תעשייה משגשגת היא הצורך הראשון של מדינה השואפת להתקדם. יצירת תשתית לפיתוח תעשיות הייצוא חייבת להימצא בראש סדר העדיפויות הלאומי. יש לקדם ולפתח את התעשייה בפריפריה, לבנות באמצעותה גשר של ידע וייצור, לקרב את ישראל אל מדינות המערב.

מודל תפן נבנה במטרה לאפשר ליזם ולתעשיין למקסם את יכולותיהם ולהתמקד בדבר המרכזי: ייצור, ייצוא, הצלחה כלכלית, יצירת מקומות עבודה. שלל הכלים שפותחו בגן למטרה זו מאפשרים ליזם להקדיש את מיטב זמנו ומרצו לפיתוח המפעל. המטרייה הלוגיסטית שגן התעשייה מספק בחיי היום-יום מגבירה את יכולתו לשגשג ולפרוץ.

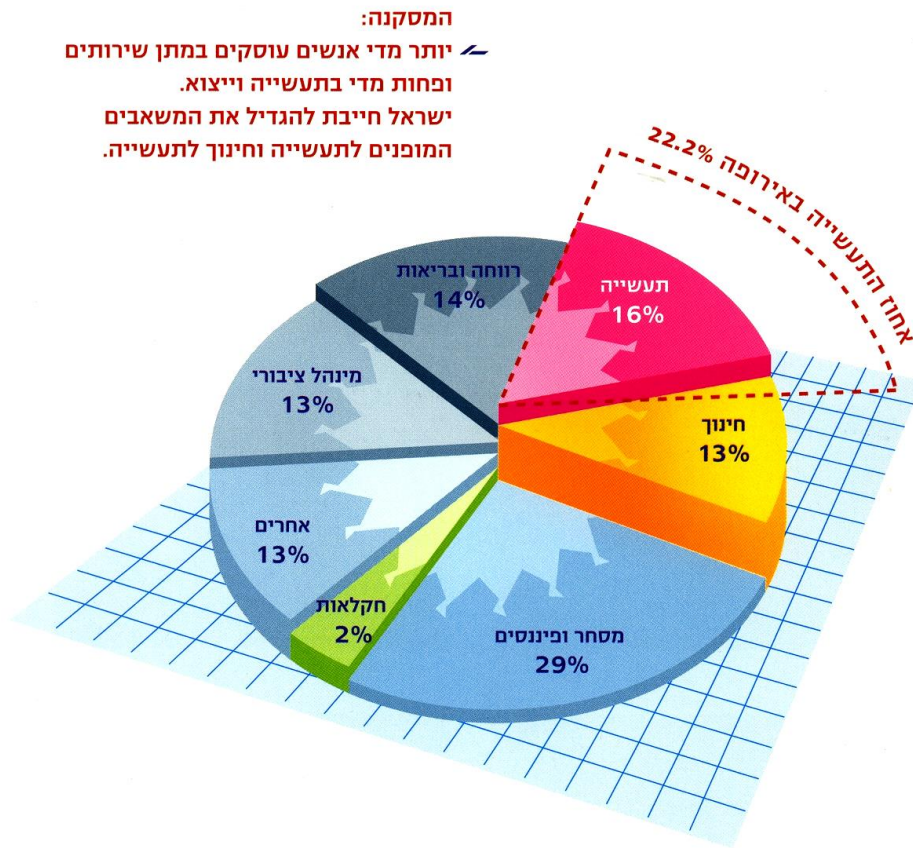
מודל גני התעשייה קובע כי רק באמצעות עידוד התעשייה והייצוא ניתן להביא לצמיחה ומציב את הכפלת הייצוא כמטרה לאומית. ייצוא הוא נשמת אפה של הכלכלה, וחשיבותו למשק הישראלי ידועה וברורה. הצלחתו של היזם בשווקים בין לאומיים משמעותית מאוד, הן בהיבט של כסף זר למדינה והן במובן של חדירה לשווקים בלתי מוגבלים ויצירת מקומות עבודה ברי קיימה. ההתמודדות האמיתית שלנו, של היצירה והפיתוח, של היוזמה הישראלית, נמצאת מעבר לים, בזירה העולמית.

”התעשייה חשובה, אולם חשיבותן של תעשיות הייצוא - מכרעת. עצמאותה הכלכלית של ישראל תלויה בתעשיות הייצוא, ביכולת להתמודד ולהצליח בליגה הראשונה של הכלכלה העולמית”,
סטף ורטהימר.

אחוז המועסקים בתעשייה בישראל מכלל המועסקים במשק



התפלגות המועסקים בישראל לפי ענפים - 2003



1. חינוך - חלק הכרחי מהתעשייה

חינוך הוא מאבני היסוד של מודל תפן. בהעדרו של חינוך טכנולוגי תמשיך התעשייה הישראלית להתמודד עם המצוקה בכוח אדם מקצועי ואיכותי ותשמר את נחיתותה מול תחומים אופנתיים ונוצצים.

הפעילות החינוכית של המודל החלה זמן רב לפני שהונחה האבן הראשונה בגן התעשייה: כבר בשנת 1964, יזם סטף ורטהימר בשיתוף עם משרד העבודה וישראל גורלניק ז"ל את הקמת בית הספר התעשייתי "צור" בנהריה, מתוך מטרה להעניק חינוך טכנולוגי לנוער שנפלט או לא התקבל למערכות החינוך הרגילות. רבים מאותם נערים הם המנהלים והעובדים בישקר של היום. בתחומי גן התעשייה תפן פועל בית-ספר ניסויי על-אזורי, המוסיף תכנים ייחודיים בתחום התעשייה לתכנית הלימודים. כיום לומדים בבית הספר כ-500 תלמידים, מגן טרום חובה ועד כיתה י"ב.

מכללת "צור", שהוקמה בתפן בשנת 1994 באה להכשיר מהנדסי מכונות בתחומי הפלסטיקה והמכטרוניקה, בשילוב עם יזמות וניהול. אחרי חמש שנות פעילות, חרף רמת הלימודים הגבוהה, סירבה המועצה להשכלה גבוהה להעניק לבוגרי "צור" תואר אקדמי, וכתוצאה מכך, בשנת 1999, נסגרה מכללת "צור".

תכניות לימודים מיוחדות אותן פיתחו מחלקות החינוך שבגני התעשייה מקנות לילדי הגן ולתלמידי בתי-הספר מושגי בסיס בתעשייה ואמנות. השאיפה היא לחשוף באמצעות המפגש

ילדים רבים ככל האפשר לנושאי יזמות, יצירתיות וטכנולוגיה, להעמיק ולהרחיב את ידיעותיהם תוך ניצול מירב המשאבים המצויים בגני התעשייה. ההדרכות נערכות בגלריות, בגן הפסלים, הילדים מבקרים במפעלי התעשייה ונוצרת היכרות, לרוב ראשונה, עם המפעל וסביבתו.

במהלך השנים עברו כ-20,000 חיילים סדרת חינוך בת שבוע בנושא יזמות ותעשייה במסגרת גני התעשייה. הסדרה שנערכה בשיתוף עם קצין חינוך ראשי, התקיימה בתחילה בתפן ולאחר מכן במרכז ההכשרה בלבון שהותאם במיוחד לצורכי הדרכה. סדרה זו, ייחודית מסוגה, יצרה קשר ראשון בין החיילות והחיילים לעולם התעשייה והייצוא. סדרות חינוך אלה נערכו במשך כשמונה שנים, עד להפסקת הפעילות בשנת 1995 על ידי צה"ל, בשל בעיות תקציב.

גני התעשייה לקחו את נושא פיתוח היזמות הצעירה כפרויקט ומעניקים מצע אוהד ומטפח להתפתחות אישית לאותם יזמים צעירים. גן התעשייה עומר, למשל, מעניק חסות לפרויקט "יזמים צעירים".

2. הכשרה מקצועית - כלי מרכזי למאבק באבטלה

אלה העובדות: למדינת ישראל, בניגוד למרבית מדינות המזרח התיכון, אין נפט. גם על חקלאות קשה להישען בשל כמות המים המצומצמת באזורנו. חוסר זה במשאבים טבעיים מחייב את כלכלת ישראל להתבסס על תעשיות ייצוא ומחדד את הצורך להתחרות על מקומנו בשוק העולמי, מול מדינות תעשייתיות ומפותחות. המסקנה ברורה: יש לחזור בהקדם לחינוך הטכנולוגי, במקצועות שכל כך נדרשים היום למשק.

אלה הנתונים: נכון ל-2003, כ-2% מכוח העבודה במשק מתפרנסים מחקלאות, כ-16% עוסקים בתעשייה, מחציתם בלבד בתעשיות הייצוא. למצב זה, בו כ-85% מן העובדים במשק עוסקים בשירותים ובמסחר, אין אח ורע בעולם המודרני. לא צריך להיות מומחה לכלכלה כדי להבין שמהו עקרוני משובש מאוד בתמונת המצב הזאת.

יש לפעול לאלתר במישור הלאומי להכפלת מספר העוסקים בתעשייה, כאשר הגידול חייב להתמקד בתעשיות הייצוא. רק בדרך זו ניתן לתת מענה רציני לבעיית האבטלה. רק כך נוכל להתקיים כמדינה ריבונית, מתקדמת ושוחרת שלום במזרח התיכון.

כדי להגיע למצב זה עלינו להשקיע הרבה יותר בהכשרה מקצועית לנוער ולמבוגרים, הסבה מקצועית והשלטמות, תוך התאמה מתמדת של החינוך הטכנולוגי לנוער והכשרת מבוגרים לצורכי המשק המשתנים. בהקשר הזה לא ניתן להתעלם מהירידה הדרסטית בהיקפו של החינוך הטכנולוגי בישראל. אחוז התלמידים בחינוך הטכנולוגי לסוגיו ירד מ-50% בשנת 1975, לכ-39% בשנת 2000. במיוחד מדאיגה הירידה בתחום המכונות, שדווקא בו הביקוש לעובדים עולה על ההיצע, עובדה הבולטת במיוחד לאור עודף ההיצע המובהק בתחומי השירותים.

כיום, לא נותרה בכל הארץ ולו סדנה אחת לעיבוד שבבי בבית-ספר תיכון. ציוד בשווי רב בבתי-הספר הטכנולוגיים הלך, מבחינה מעשית, לאיבוד.

מנגד, בולט המחסור בכוח אדם טכנולוגי, מקצועי ומיומן, הדרוש לתעשייה ואף לצה"ל. היעלה על הדעת כי נייבא עובדים זרים לחיל האוויר, לחיל חימוש, להנדסה, לשריון ולחיל הים? מספר העובדים הזרים ביחס לכוח העבודה הביא את ישראל כמעט לשיא עולמי: יותר מ-10% מכוח העבודה. רק בשוויץ קיים אחוז גבוה יותר של עובדים זרים.

"הכרחי לשנות את מבנה התעסוקה במשק. אי אפשר להמשיך במצב שבו מבין 2.2 מיליון מועסקים, כ-300,000 בלבד מועסקים בייצור, ורק כ-150,000 בענפי הייצוא",
סטף ורטהימר.

הפרדוקס הוא שבעולם המתועש, המתקדם, פועלים בדרך הפוכה: מעודדים את התעסוקה היצרנית, מקדמים את החינוך הטכנולוגי וההכשרה המקצועית. גרמניה, צרפת ואנגליה, למשל, העמיקו את החינוך המקצועי והטכנולוגי בדרך של העדפה מתקנת. במדינות אלה, לדוגמה, תלמיד שלמד ונבחן במקצועות המכניקה והעיבוד השבבי, נהנה מנקודות זכות בבואו ללימודים גבוהים יותר.

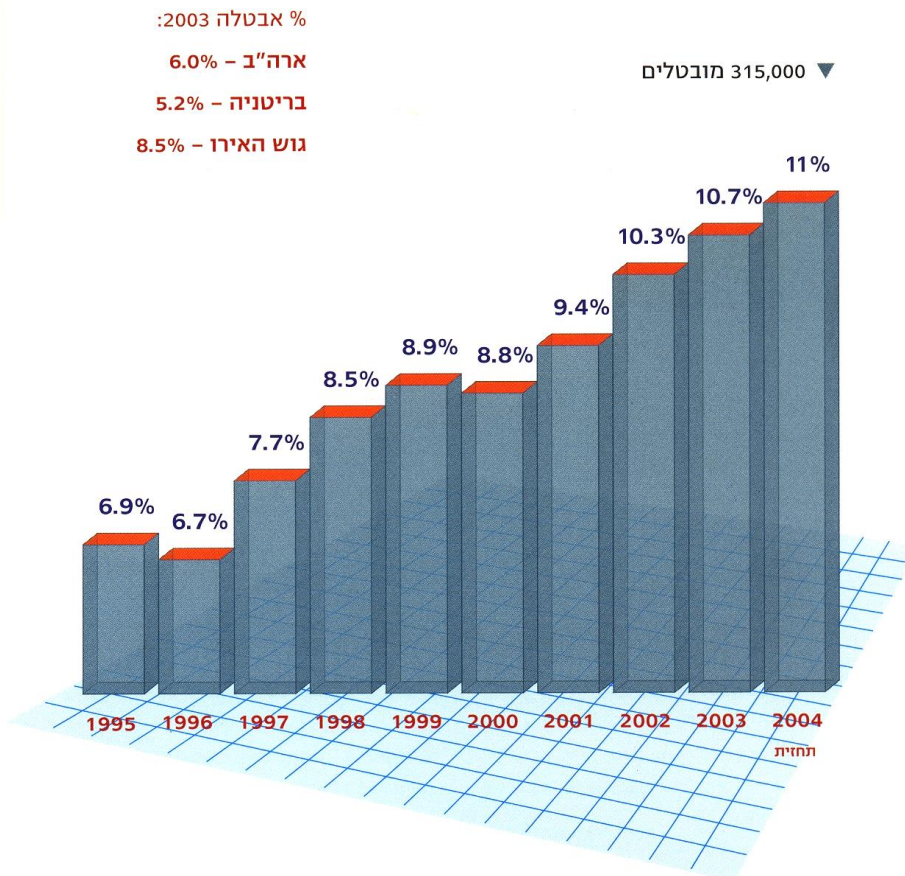
בישראל, לעומת זאת, החינוך הטכנולוגי הולך ונדחק אל מחוץ לתמונה. אין כל הצדקה להפרדה הקיימת בין החינוך העיוני לבין החינוך המקצועי. נהפוך הוא, יש למזג בין שתי המגמות, גם כדי להעלות את רמת החינוך הטכנולוגי וגם כדי לבטל את ה"סטטיגמה" הקיימת בו וליצור תדמית חיובית ומעודדת לאלה הפונים לתעשייה ולייצוא.

על מנת להביא לחידוש של תהליך הצמיחה במשק, למנוע ירידה של צעירים מן הארץ ולהקטין את ממדי האבטלה, יש צורך בתכנית ארוכת טווח אשר עיקרה מהפכה בחינוך, בניית תשתיות לחינוך מקצועי בכל הרמות והגילים, יחד עם צמצום מספרם של העובדים הזרים. בנוסף, יש לפתוח קורסי הכשרה רק במקצועות שנדרשים למשק ולהבטיח דמי אבטלה למשתתפים בהם. יש לערוך שינוי תפיסתי בתכניות הלימודים המקצועיות, להתאים אותן ככל האפשר לדרישות השוק. יש לאפשר לתלמידים לרכוש את הניסיון המעשי במקומות העבודה, בשיתוף עם המעסיקים. ההכרה בחשיבותו של החינוך וההכשרה המקצועית צריכה להתבצע בדרך של העדפה מתקנת. אין צורך בתוספת משאבים כספיים.

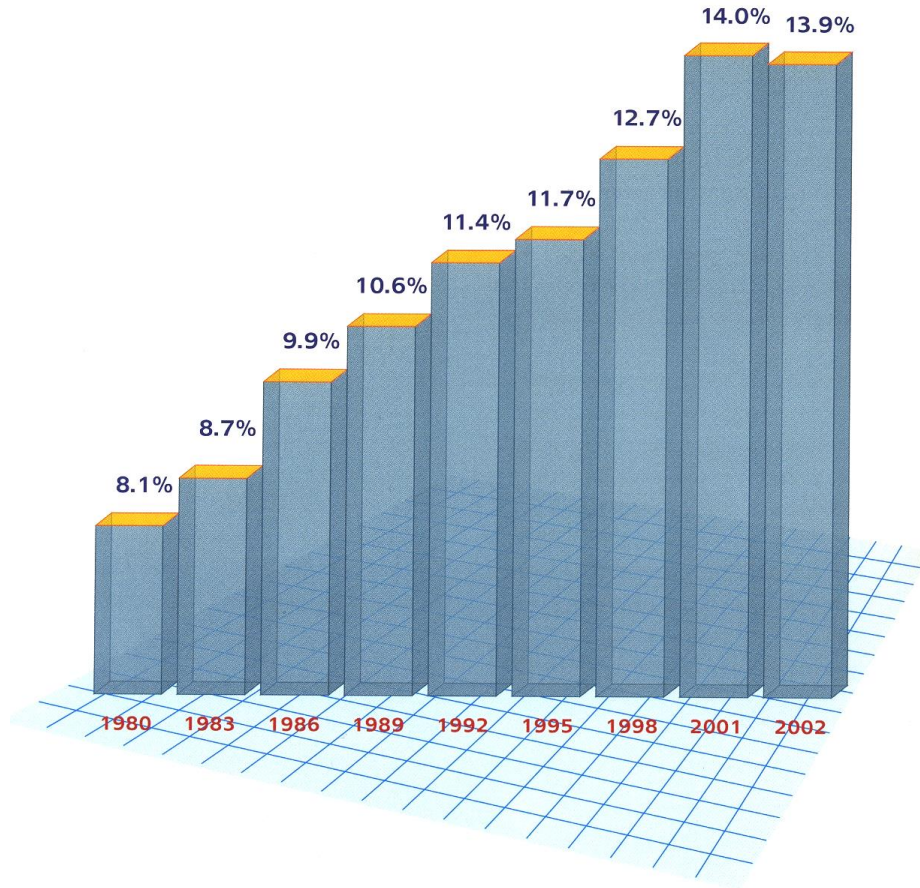
דרושה מנהיגות אמיצה שתדע לארגן מחדש את הכלים ולהעביר תקציבים לתשתיות פיזיות וחינוכיות. מנהיגות אשר תהיה מסוגלת לומר לדור המובטלים שהפתרון אינו בעוד תשלומי העברה ואינו מיידים.

רק אם נתחיל ללכת בדרך הנכונה, נבטיח להם ולילדיהם עתיד של תעסוקה מלאה ויוצרת, עתיד שיביא עמו גם סיפוק ורווחה אמיתית.

התפתחות האבטלה במשק בשנים 1995-2003
 באחזים מכוח העבודה



נצחון האבטלה על היצירה – עלייה ניכרת בתשלומי העברה לציבור
תשלומי העברה כאחוז התוצר



3. קורס ליזמות תעשייתית וניהול ליהודים וערבים

המודל יוצא מהנחה שיזמות הינה נשמת אפה של הקידמה. אבני היסוד עליהן בנוי המודל הן איתור יזמים ומתן תמיכה, ידע, הדרכה וקשרים, יצירת קרקע פורייה לגדילה.

במסגרת תכנית מיוחדת להכשרת יזמים, שגובשה במשותף עם אוניברסיטת תל אביב, בהדרכתו ובהנחייתו של פרופ' זאב הירש, פותח קורס שמטרתו המוצהרת היא הכשרת יזמים לתעשייה.

“קידום היזמות הינו האמצעי המשתלם ביותר בפיתוח הכלכלה. הוא מעצים את אחד המשאבים הגדולים ביותר והבלתי נדלים: הפוטנציאל האנושי.” סטף ורטהימר

הקורס מאפשר ליזמים יהודים וערבים להתנסות בדרך לא שגרתית בתכנית לימודים אינטנסיבית. השאיפה היא כי עם סיום הקורס יצטרפו למעגל העשייה היזמית כוחות נוספים ורעננים.

הקורס מקנה למשתתפים כלים להכנת תכנית עסקית למפעל תעשייתי ומכשיר אותם, בעזרת חונכים מקצועיים, ליזום ולנהל פרויקטים בתעשיות הייצוא. למסיימים בהצלחה מוענקת תעודת גמר מטעם ל.ה.ב, אוניברסיטת תל אביב.

קורס היזמים נערך בגן התעשייה לבון, במרכז ההכשרה וההדרכה של קבוצת ישקר. תכנית הלימודים כוללת השתלמות בתקשרות בין-אישית ובין-תרבותית, ניהול מערכות ארגוניות, שיווק, חשבונאות פיננסית וניהולית, תקצוב ובקרה, מימון, מיחשוב, הבנת מערכת הסחר העולמית, מבנה המערכת המוסדית הכלכלית בישראל ועוד. במסגרת הקורס מקבלים המשתתפים הדרכה בהכנת תכניות עסקיות, לפי הרעיונות

שלהם, ומציגים את התכניות כפרויקט גמר. לאחר סיום הקורס מקבלים הבוגרים סיוע בחונכות מקצועית על מנת להדריך וללוות אותם בהכנת תכנית עסקית ובשלבי יישומה הראשונים.

עם סיום הכנת הפרויקט מוזמנים בוגרי הקורס המעוניינים בכך להצטרף לאחד הגנים הקיימים, ליהנות מתנאי החממה של גן התעשייה ומניסיונם של היזמים הוותיקים והנהלת הגן.

“אין מאתרים יזמים? מחפשים את האנשים שיש להם גם את הדחף להיות עצמאים וגם את הסבלנות והעקשנות לעשות את זה.” סטף ורטהימר

בוגרי קורס יזמים מדברים:

אברויא אמג'יד, סכנין, ממקימי בית ספר סמארטוויז'ן:
“קורס היזמות נתן לי כלים לקדם את החברה, להסתכל על הדברים מזווית אחרת ... קשה מאוד להיות ערבי ולעשות עסקים ... גם ככה התקופה קשה ולהיות ערבי זו תוספת קושי. הרי שבכל אחד מאתנו נמצא יזם, אך לא לכל אחד יש את ההזדמנות לבטא את עצמו. אין זה סוד שצמיחה כלכלית וקידום יוזמות אישיות מובילים לשגשוג חברתי וכלכלי, וזה נכון פי כמה כאשר הידיים שיוזמות משלבות בתוכן ערבים ויהודים, בני המדינה הזאת”.

יואב לוי, טבעון, עוסק במולטימדיה:

"הסופר אנטואן דה סנט אכזופרי הסביר כי קיימות שתי גישות כיצד יוזמים בניית ספינה. גישה אחת: מקבצים אנשים, אוספים עצים, משלבים מחשבות, מכינים תכניות ובונים ספינה עד להשקתה. גישה אחרת: אוספים אנשים ונוטעים בהם את האהבה והכמיהה לים הרחב, הגדול והאינסופי.

קורס היזמות של מר סטף ורטהימר השכיל לשלב מבחינתי את שתי הגישות לכדי סינרגיה לימודית אפקטיבית. השכלה ברמה אקדמית, חונכות מעשית איכותית, ניהול ארגוני יעיל וכל זאת מהול היטב באישיותו המיוחדת והשקפת עולמו הייחודית של מר סטף ורטהימר. זכות גדולה."

מיכל מיכאל, חולון, מנהלת מסחרית בחברת שיחור:

"קורס היזמות תרם לי באופן אישי בהיכרות האינטנסיבית עם המגזר הערבי המשכיל והיוצר תוך שימת דגש על שיתוף פעולה לא רק במסגרת הלימוד אלא אף מעבר לכך. הקורס איפשר לי לקבל תמונה כוללת ומקיפה של השלבים השונים ביזמות, כל אותם הנושאים שיש לתת עליהם את הדעת תוך התעכבות על כל נושא מההיבט האקדמי הגבוה ביותר. הכרתי ונחשפתי לקבוצת אנשים יוזמת, יוצרת, המחפשת שווקים חדשים, שאיפשרה לי להיבנות ממנה והלאה בחיי המקצועיים והעסקיים."

איכות חיים

9.2.7.4

כבר בביקור הראשון בגני התעשייה מתחזקת ההכרה שמדובר בסטנדרטים סביבתיים שונים מהמקובל: כרי דשא רחבי ידיים מקדמים את פניך, ערוגות פורחות בכל פינה, פסלים ויצירות אמנות משתלבים במרחב נקי, הרמוני ואסתטי.

מודל תפן יוצא מנקודת ההנחה שהצלחה מתחילה תמיד באנשים. תפיסת איכות חייו של העובד וקידומו נמצאת בליבת המודל. חדרי האוכל המשותפים, המרחבים המטופחים הופכים את גני התעשייה להרבה יותר ממקום עבודה - למרכז חיים פורח לאזור כולו.

סביבת מגורים מתקדמת וראויה, בקרבת הגן, מהווה חלק משמעותי וכלי בתפיסת המודל וגורם התורם להצלחתו. אנשים שחיים בסביבה משגשגת ומרגישים שותפים לעשייה - תורמים יותר לפיתוחה.

אזורי מגורים איכותיים כדוגמת כפר ורדים ויישובים קהילתיים כמו לבון, הממוקמים באזור הסובב את גן התעשייה, מהווים אבן שואבת לכוח אדם איכותי ומושכים אותו לפריפריה, לגליל ולנגב, ובכך מקדמים את האזור כולו. מכוח אותה תפיסה הוקם גן התעשייה תל חי בסמוך לקבוץ כפר גלעדי וגן התעשייה עומר בצמוד ליישוב עומר.

1. **כפר ורדים** - הכפר שגדל עם הגן

כפר ורדים הוקם בשנת 1981, כחלק מתפיסת מודל תפן. ההבנה, שאם לא ניתן יהיה להציע איכות חיים ראויה, כוח אדם מקצועי ברמה גבוהה יעדיף להישאר באזור המרכז ולא להרחיק לגליל. מתוך מחשבה זו בא לעולם, בין יערות האורנים, ישוב קהילתי פרטי ראשון מסוגו השומר על סטנדרטים גבוהים במיוחד של איכות חיים, לצד פעילות קהילתית ותרבותית מפותחת.

בשנת 1994 הוכר כפר ורדים כמועצה מקומית. שטח השיפוט של הכפר משתרע על פני 4,701 דונמים ומתגוררים בו כ-1,300 בתי אב, כ-5,500 תושבים.

התפיסה שהנחתה את מתכנני הכפר קראה לשלב את בתי המגורים בטבע, תוך שמירה מרבית על החורש הטבעי. רחובות הכפר מרוצפים בריצוף הולנדי וערוגות פורחות פזרות לכל אורכם. כל התשתיות - צנרת הביוב, החשמל, המים, הטלפון והטלוויזיה הוצנעו במערכות תת-קרקעיות.

דגש רב מושם על חינוך והעשרה - בכפר פועלים מעונות יום לתינוקות ופעוטות עד גיל 3, חמישה גני תת-חובה ושלושה גני חובה. בבית הספר היסודי הקהילתי (כיתות א' עד ו') לומדים כ-500 תלמידים ובחטיבה הבוגרת (כיתות ז' עד ט') לומדים 260 נערות ונערים בני הכפר ובני היישובים הסמוכים.

כמו כן, הוקם בכפר מרכז שיפור כושר למידה (משכ"ל), הנותן מענה לתלמידים בעלי צרכים מיוחדים החל מגיל הגן ועד לכיתה י"ב.

מתקיימת פעילות אינטנסיבית בתנועות הנוער, חוגי העשרה באנגלית, סדנאות לאמנויות הבמה, מחשבים, טכנולוגיה, חוגי ספורט לנוער במגוון תחומים. במרכז המוזיקה פועלת תזמורת נוער לכלי נשיפה.

ארועי התרבות בכפר כוללים הצגות לילדים ולנוער, ערבי שירה ומופעים מוזיקליים. מועדון +50, המיועד לאוכלוסייה הבוגרת, מקיים פעילויות חברתיות, כגון: הרצאות, חוגים וטיולים.

"איכות חיים לכל עובד אינה קלישאה. היא צורך חיוני לפיתוח של מדינה החותרת לעצמאות כלכלית."
סטף ורטהימר

בכפר ורדים פועלת מערכת מקצועית העוסקת במתן שרותים לפרט ולקהילה בתחומי שמירה על חזות הכפר וניקיונו, פינוי גזם ואשפה ואחזקה שוטפת מונעת של תשתיות הכפר.

בשנת 1999 הוענק לכפר ורדים כוכב הזהב על זכייתו במשך חמש שנים רצופות בחמשת כוכבי יופי מטעם מועצה לישראל יפה.

2. ישוב קהילתי לבון

כחלק מאותה תפיסה, הגורסת כי לצד תעשייה מתקדמת צריך לקום גם אזור מגורים איכותי, הוקם בשנת 1998, על רכס סמוך לתפן, גן תעשייה ולידו ישוב קהילתי צעיר הגדל במהירות - לבון.

הקירבה לכרמיאל מאפשרת לתושבי היישוב הצעיר ליהנות ממגוון שירותים, תרבות וספורט, אשר בשילוב עם הנוף ההררי, הירוק, המקיף את היישוב מכל עבר, הופכים את לבון להזדמנות מרתקת עבור משפחות צעירות, מכל רחבי הארץ.

עד היום נקלטו ביישוב, הנמצא בתחום שיפוטה של המועצה האיזורית משגב, למעלה מ-50 משפחות. 40 מתוכן כבר מתגוררות במקום. הושלמה בניית 40 בתים פרטיים וכ-10 נוספים נמצאים בשלבי בנייה. האפשרות לרכוש היום בלבון חלקת אדמה ולהקים עליה בית פרטי עם גינה, כשנוף מדהים ביופיו נשקף מכל חלון, קוסמת ליותר ויותר משפחות צעירות מהמרכז. בשלבי תכנון נמצאים 400 יחידות דיור נוספות ומרכז מסחרי.

9.2.7.5 אמנות ויצירה

חלק בלתי נפרד מתפיסת המודל הוא טיפוח היצירה והאמנות, יצירת סביבה מעשירה ומטפחת. המוזיאונים שבגני התעשייה מעורבים בעשייה האמנותית ופועלים לעידוד האמנות הישראלית. מוזיאונים, תערוכות, אמנות סביבתית, אינם רק מקור משיכה למבקרים. הם חלק בלתי נפרד מההשראה וההעשרה היומיומית של העובדים בגן התעשייה, חלק מתפיסת העולם התרבותית ממנה צומח המודל.

"עלי ללמוד מלחמה ולכונן מנהיגות כדי שבניי יוכלו לפתח תעשייה ומסחר. על בניי לפתח תעשייה ומסחר כדי להגיע לפריחה ולשפע שיאפשרו לבניהם לעסוק באמנות ובספרות." ג'ון אדמס, נשיאה השני של ארה"ב, 1780

1. גני התעשייה - המוזיאונים

א. תפן - המוזיאון הפתוח - גן הפסלים

המוזיאון הפתוח בתפן מציג לאורך שנים ארוכות את מיטב האמנות הישראלית.

במסגרת זו נערכו תערוכות פיסול קבוצתיות חשובות: "חיפוש הזהות" ב-1988, "ארט פוקוס" ב-1991, "סימני דרך" ב-1998 ו"גבולות הפיסול" ב-2002.

במוזיאון הוצגו אמנים ישראלים ותיקים, כגון: יעקב שטיינהרט, רודי להמן, נפתלי בזם, אברהם אופק, ז'אן דוד ואמנים צעירים, כגון: אילן אורבוך, דני פיינ, נעם בן יעקב, סשה אוקון ודוד גבריאלי.

התערוכות מייצגות אמנות ישראלית לגווייה השונים: מהפיסול באבן, ברזל ועץ דרך ציור ורישום ועד למיצבי

וידאו. התערוכות בחלל הפנימי מתחלפות מדי כמה חודשים. כל תערוכה מלווה בקטלוג מחקרי. בקטלוג כותבים חוקרי אמנות ומבקרים מהארץ ומהעולם.

ב. עומר - המוזיאון הפתוח

המוזיאון בגן התעשייה עומר מציג תערוכות של אמנות ישראלית עכשווית ומארח תערוכות פיסול מתחלפות המהוות חלק מפניו של הגן. בין התערוכות שהוצגו תחת כיפת השמים נמנות "גן כחול" של עפרה צימבליסטה, "פרופיל אנושי" - תערוכתו של דוד גבריאלי ותערוכתו של צביקה לחמן "אנגוסים".

בגלריה מוצגות תערוכות מתחלפות של אמנות ישראלית, ביניהן תערוכת עבודות על נייר של לאה ניקל ותערוכה קבוצתית של אמני הנייר בארץ.

ג. תל חי - המוזיאון הישראלי לצילום

ע"ש אלי למברגר

בקצה הצפוני של אצבע הגליל, בגן התעשייה תל חי, פועל המוזיאון הישראלי לצילום ע"ש אלי למברגר. מוזיאון זה הוא היחידי בישראל המוקדש כולו לצילום. הוא מהווה גורם בעל השפעה בעולם האמנות הישראלי.

המוזיאון מציג דרך קבע תערוכות של טובי הצלמים בארץ ובעולם. חמש הגלריות חושפות את כל היבטיה של אמנות הצילום: אמנותי, היסטורי, תיעודי, טכני, דיגיטלי ושימושי. תערוכה קבועה ממחישה את תולדות

הצילום, משנת 1826 ועד ימינו. המוזיאון מארח תערוכות של בוגרי בתי-הספר הגבוהים לצילום בישראל.

ד. תפן - המוזיאון ליהדות דוברת גרמנית

ע"ש ישראל שילוני

במוזיאון זה, שנחנך בשנת 1996, ניתן לראות את תרומתה הייחודית של היהדות הדוברת גרמנית לאורך ההיסטוריה, לתרבות העולמית, לתרבות הגרמנית ולמדינת ישראל.

מחצית מחלל המוזיאון מוקדשת לתרומה הגדולה של עולי הארצות הדוברות גרמנית ("ייקים") למדינת ישראל, לכלכלתה ולתרבותה.

בין השאר, ניתן למצוא במוזיאון יותר מ-450 תצלומים אישיים. התערוכה מלווה בסרט וידאו המתאר את מסכת חייו המרתקת של ישראל שילוני, מייסד המוזיאון, על רקע אירועי המאה העשרים.

במוזיאון ספרייה בת 3,500 כרכים בנושא היהדות הדוברת גרמנית, חפצים שונים וכן ארכיון ובו עיזבונות של משפחות המתעדות את ראשיתן בגרמניה והמשכן בארץ ישראל.

ה. תפן ותל חי - אוסף המכוניות הקלאסיות

תערוכת המכוניות העתיקות מציגה אוסף נדיר של כ-60 דגמים שונים של מכוניות, מתחילת המאה ה-20 ועד ימינו. מדובר באוסף פרטי נדיר, הגדול מסוגו בארץ ואחד מהגדולים בעולם. המכנה המשותף לכל המכוניות המוצגות באוסף היא העובדה שכולן נסעו, בזמן זה או אחר, בכבישי הארץ.

שליש מהאוסף מוצג בגן התעשייה תפן, שליש בגן התעשייה תל חי ויתר המכוניות מאוכסנות.

מוזיאון המכוניות מהווה מוקד משיכה ראשון במעלה לצעירים ובוגרים כאחד. האוסף נועד להציג בפני המבקר תהליך הממחיש את התפתחות התעשייה בעולם ובארץ באופן כללי ובתחום תעשיית הרכב בפרט. חלק מהמכוניות עבר תהליך שיפוץ ארוך, יקר ומסובך, לעתים מגרוטאה מתפוררת למכונית נוסעת, נוצצת ומרשימה.

ו. תפן - מוזיאון אומנות התעשייה

הצעיר שבין המוזיאונים המציגים בגן התעשייה תפן, מוקדש לתולדות התעשייה. במוזיאון מוצג אוסף של כלי עיבוד וחיתוך, מהתקופה הפרה-היסטורית ועד היום. התצוגה הקבועה של המוזיאון כוללת מחרטות, מכוונת קידוח ומסורים לחיתוך מתכות, מכוונת העתקה ומכוונת לחיצה ששימשה לייצור לוחיות מתחילת המאה הקודמת.

מטרת המוזיאון היא להציג את ההתפתחות הטכנולוגית שחלה במאה ה-20 בתחום העבודה עם מתכות ועיבוד שבבי. במוזיאון נבחנת ההתפתחות בתהליכי עבודה, רמת הדיוק ואיכות העיבוד.

”מוזיאון בעיני הוא אחד הביטויים לכך שהמקום ראוי לגור בו. קודמים לזה, כמובן, בית-הספר, החינוך, הביטחון, אולם בלי תרבות לא יהיה זה מקום שראוי לחיות בו. מוזיאון הוא צורך תרבותי ממדרגה ראשונה.”
סטף ורטהימר

במוזיאון אומנויות התעשייה מוצגים דרך קבע שלושה סרטים: סרט המציג חריטת עץ ידנית בשוק במרקש, מרוקו; סרט המציג את צעדיו הראשונים של מפעל ישקר ואת חזונו של מייסדו, סטף ורטהימר; הסרט השלישי Work of Art (יצירת אומנות) הוא סרט תדמית שנוצר על ידי יוצרים מובילים מתחום התקשורת הישראלית ומציג את עבודתה של ישקר תוך שימוש בדימויים מעולם האומנות הקלאסי.

2. חינוך יצירתי - מחלקות החינוך במוזיאונים

בכל אחד משלושת הגנים, בתפן, תל חי ועומר, הוקמה מחלקת חינוך והדרכה המקדמת את השילוב בין אמנות ותעשייה.

מטרתן של מחלקות החינוך בגנים היא לשלב היכרות עם האמנות הישראלית תוך הסרת המחיצות בין עולם האמנות לעולם התעשייה.

תכניות ההדרכה שואפות לפתח יחסי גומלין בין היצרני ליצרתי, לעורר את הסקרנות היצרנית.

מחלקות החינוך פועלות להעמקת ההבנה בתחומים השונים: אמנות, תעשייה, תפיסת הסביבה בדרכים בלתי שגרתיות המעצימות את החוויה ותהליך למידה, תוך כדי התנסות וחקר. מחלקות החינוך שואפות לעודד את השימוש במוזיאונים, בגני התעשייה ובגני הפסלים כסביבת לימוד ייחודית וחוויתית. ההדרכות מלוות באמצעים אורקוליים, סדנאות, משחקים והפעלות. המוזיאונים פונים גם אל ציבור העוסקים בהוראה, המחזיקים בידם את אחד המפתחות החשובים להשכלתו ולהרחבת אופקיו של הילד בגן והתלמיד בבית-הספר.

המוזיאון הפתוח מציע מגוון השתלמויות המהוות חוויה תרבותית מיוחדת המחברת בין עולם התיאוריה לעולם המעשי של האמנות, התעשייה ואיכות הסביבה. תכניות הדרכה מיוחדות מיועדות למורים בתחומי האמנות והטכנולוגיה, לסטודנטים, לעובדי הוראה ולקבוצות מגוונות מהארץ ומח"ל.

דו-קיום - תעשייה כמכשיר לקידום שלום

9.2.7.6

מודל תפן לגני תעשייה מסמן על מפת המציאות הישראלית יצירה משותפת של ערבים, דרוזים ויהודים - כמטרה. כמתבקש מתפיסת המודל, חלק ניכר מהמשאבים המושקעים בהכשרה המקצועית, בקורסי היזמים ובפעילויות החינוכיות שבגני התעשייה, מופנים למגזר הערבי והדרוזי.

שילובם וקידומם של דרוזים וערבים במעגל היצירה והעשייה המשותפת חיוני למי שמסתכל קדימה על מרקם החיים בגליל בפרט ובישראל בכלל. הכשרת אנשי מקצוע מיומנים ועידוד יזמים ערבים

ויהודים במשותף הם הבסיס המוצק ביותר להכרות ועשייה משותפת. השאיפה לחזק את תשתית הדו-קיום היא שעמדה בבסיס ההחלטה לייסד את "תנועת הגליל".

העבודה המשותפת בתעשייה מהווה הזדמנות נדירה לאינטראקציה חיובית ויצירת קשרים על בסיס שוויוני בין כל תושבי האזור, ללא כל קשר לדתם.

מתוך ההכרה בחשיבותו של חיזוק השיח הזה וביטחון ביכולתה של התעשייה להטמיע את הדו-קיום, עתיד להיות מוקם בזמן הקרוב גן תעשייה יהודי-ערבי ראשון בנצרת.

רק באמצעות יצירה משותפת ניתן לקדם את כלכלת האזור ולקדם את האפשרות לשלום בין ישראל לשכנותיה. הקמת גני תעשייה באזורי סכסוך תאפשר יצירת כוח חיובי ויוצר הבא כאלטרנטיבה לאיבה ההיסטורית והקנאות הדתית.

ממשלת ישראל והרשות הפלסטינית אימצו את הרעיון הגלום בהקמת גני תעשייה ופעלו להקמת גני תעשייה משותפים בכרם שלום וברפיח. הרעיון היה להקים שני פארקי תעשייה תאומים - האחד פלסטיני, השני ישראלי - משני צידי הגבול. אולם עם פריצת האינתיפאדה השנייה, הוקפא הפרויקט - אך לא בוטל. המגמה לא השתנתה והכוונה היא לחזור לביצוע הפרויקט ברגע שהמצב יאפשר זאת.

"... ככל שההכנסה לנפש עולה - מתגברת הנטייה לדמוקרטיה ומתמתן כוחו של הפונדמנטליזם הדתי." סטף ורטהימר

לפי תפיסת המודל, הקמת גני תעשייה במפגשי גבולות ובאזורי סכסוך יכולה לשנות את המציאות העתידית. שכפול המודל בצומתי הסכסוך הישראלי-ערבי והקמת מפעלי תעשייה יקדם את עמי האזור, יתרום

להעלאת רמת החיים וההשכלה, יפעל לקיום שכנות בונה ומעשית באזורנו. הקמת גני תעשייה במפגשי גבולות תקדם את תהליך הנורמליזציה ותתרום לשיתוף פעולה אזורי חדש ואופטימי באגן המזרחי של הים התיכון.

9.2.7.7 כמה מילים לסיכום - והתחלה

כשבאנו להציג לפניך את "מודל תפן" ביקשנו להביא תפיסת עולם, דרך חשיבה אחרת העומדת מאחורי מודל גני התעשייה. רצינו לבחון את מרכיביו של המודל ואת השפעותיו על הסביבה הקרובה, גליל ונגב, ועל המעגל הרחב יותר: מדינה, אזור, האגן המזרחי של הים התיכון.

אנחנו רואים במסמך הזה כלי להעביר את דרך המחשבה הזאת הלאה, על מנת לקדם את מימושה. אנחנו מאמינים שמי שמנתח את התפיסה ואת תוצאותיה ומכיר בחשיבותה - מהווה סוג של שגריר. הדרך היחידה להוציא את החזון הזה לפועל היא באמצעות אנשים.

אין צורך לחזור ולהסביר עד כמה משמעותי הוא משקלם של מפעלי תעשייה המייצרים מקומות עבודה בחבלי ארץ מרוחקים מהמרכז ועד כמה תעשייה משגשגת חיונית להפרחת האזור. אין גם צורך לחזור ולפרט את חשיבותו של החינוך הטכנולוגי-התעשייתי לקידום התעשייה ולהתפתחות כלכלית, ולהתמודדות בשווקים הבין לאומיים. תעשייה היא הכלי ההגיוני ביותר לשנות את התמונה. יכולת תעשייתית הינה מכשיר ראשון במעלה, כפי שמלמדת ההיסטוריה, לשינוי פני האזור.

בליבת המודל נמצא עיקרון הסינרגיה הגורס כי רק שילוב בין עולמות תוכן שונים יכול ליצור מודל חי ומצליח. שילוב בין ערכי תעשייה ותפיסה הקוראת לחזרה אל ערכי החינוך הבסיסיים, בד בבד עם ההכרה כי החשיבה "הביטחוניסטית" תוחלף במוקדם או במאוחר

במחשבה תעשייתית המפנה את פניה לתעשיות הייצוא. ככל שרבים יותר יצטרפו לגני התעשייה, יקימו מפעלים וייצרו, השפעתו של המודל תלך ותגדל.

חשיבותן של תעשיות הייצוא - מכרעת, הן ברמה האישית והן ברמה הלאומית. בפניו של יזם ותעשיין המתמודד בשוק העולמי ומצליח, נפתחים שווקים בלתי מוגבלים. חשובה לא פחות היא המשמעות של כניסת כסף זר לעצמאותה הכלכלית של ישראל.

"האינקובאטור התעשייתי" המושתת על ערכי המודל, לצד העזרה הלוגיסטית ממנה נהנה התעשיין, מאפשרים התרכזות בעשייה והופכים את הצלחת המודל להצלחת המפעלים הנוטלים בו חלק. שיכפול מודל תפן יכול לקדם את כלכלת ישראל, לחזק את הקשר היצרני עם המדינות השכנות והרשות הפלסטינית ולשרת ברמה הגבוהה ביותר את האינטרס המשותף.

אנשים היוצרים ביחד ומתפרנסים בכבוד לא ממהרים להילחם זה בזה. רק באמצעות עשייה משותפת יכולה להיווצר תשתית להבנה הדדית, לקידום, לקיום משותף. אנחנו רואים בכל מי שמסכים לתפיסת העולם המוצגת כאן, שותף לעשייה, שליח של דרך מחשבה. ככל שרבים יותר יאמינו כי הדרך נכונה והדבר אפשרי, היכולת שלנו ליצור מציאות חדשה, מעשית ואופטימית, תקרום עור וגידים, תהפוך מהר יותר למציאות. זוהי מטרתו האמיתית של מודל תפן.

9.2.8 BIG 10 (Ten לקהילה) - מודל חדשני למובילות חברתית-כלכלית-

שיווקית לפיתוח קהילתי-כלכלי

הדס פברן, רו"ח*, ניר זיכלינסקי, רו"ח* ושרי נוראל**

9.2.8.1 רקע

ב-1982 הקימה קבוצה של נזירי זן ובראשה רושי ברני גלסמן, בריברדייל ניו-יורק את הגרייסטון מנדלה. הגרייסטון מנדלה כוללת בתוכה גם את מאפיית גרייסטון ואת פרוייקט המגורים גרייסטון. רעיון הקבוצה היה לפתוח עסק באזור מגורים נחשל כך שאנשי האזור, מרביתם מחוסרי בתים, יוכלו לקחת בו חלק ולעבוד בו לפרנסתם.

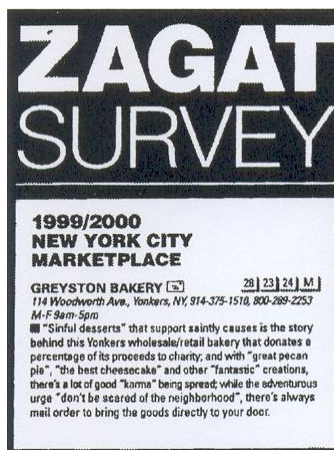
אנשי הקבוצה בחרו במאפייה. במאפייה ניתן היה לעבוד עם אנשים בעלי כישורי עבודה נמוכים יחסית ולהכשירם בהדרגה להיות בעלי מקצוע שאינם מביישים מסעדות ברמת חמישה כוכבים.

כיום המאפייה מגלגלת מחזור של 4 מיליוני דולרים לשנה. אחת הלקוחות של המאפייה, היא חברת בן אנד ג'ריס שקונה מהמאפייה עוגיות ובראוניס למוצרי הגדילה השונים שלה.

וכפי שניתן לראות ב-ZAGAT - מדריך למסעדות בניו-יורק המדרג מסעדות - התייחסות למאפייה.

* BDO זיו האפט, מחלקה מקצועית.

** ציונות 2000.



על רקע האמור החל להתגבש הרעיון ליצור פרויקטים שיגרמו לפיתוח קהילתי כלכלי. זאת, באמצעות קבוצת חברות מענפים שונים שתבורנה יחדיו ותתרומנה - בכסף, בזמן ובניהול מקצועי - לפרויקט מסוים וכך מעצימים את אותו פרויקט.

לשם כך חברו יחדיו BDO זיו האפט, ציונות 2000 ומ.ע.ל.ה. להמשך פיתוח המודל והטמעתו בישראל.

9.2.8.2 עקרונות מודל ה-BIG 10

מודל ה - BIG 10 כולל מספר עקרונות, כדלקמן :

1. יצירת מודל של תוכנית חברתית משותפת.
2. קבוצת חברות עסקיות מובילות בתחומן הפועלת לפי מודל ה - BIG 10.
3. יצירת מותג BIG 10 לאחריות חברתית בעסקים ושיווקו על מוצרי החברה יביאו לכך שכל חברה ב - BIG 10 בעצם משווקת את תשע החברות האחרות הנכללות במותג.

4. שיתוף פעולה של חברות מובילות במשק הישראלי כשלב בתהליך ההתפתחות של אחריות חברתית של חברות עסקיות בישראל.
5. שימוש בהון וביכולות ניהוליות ליצירת מנוף להעצמת הקשר בין המגזר העסקי לקהילה בישראל.
6. יצירת מוקד השפעה על המדיניות הציבורית.
7. החברות הראשונות שתצטרפנה ל - BIG 10 הראשון תהננה מיוקרה תדמיתית-ציבורית-חברתית המלווה בהטבות כלכליות ושיווקיות וחיזוק הקשר עם מחזיקי העניין.

בנושא נציין כי:

- א. בהקשר לתדמית החברה - כאשר שני מוצרים הם בעלי איכות דומה, מה יעשה הבדל אצל הצרכן המודע בקניית המוצר? ייתכן שמחיר המוצר, אם ישנו פער כספי משמעותי. ואם לא? הצרכן המודע יערוך את קנייתו על בסיס תדמית החברה.
 - ב. בהקשר לשיווק ופירסום משותף - יתקיים מסע שיווק כלל ארצי בכל רשתות התקשורת הקיימות כדי להביא אל הצרכנים את המידע על פעילות החברות הפועלות במסגרת מודל זה.
- צרכנים ישקלו העדפת מוצר של חברה משתתפת על פני חברות מתחרות כחלק מאיכות המוצר.

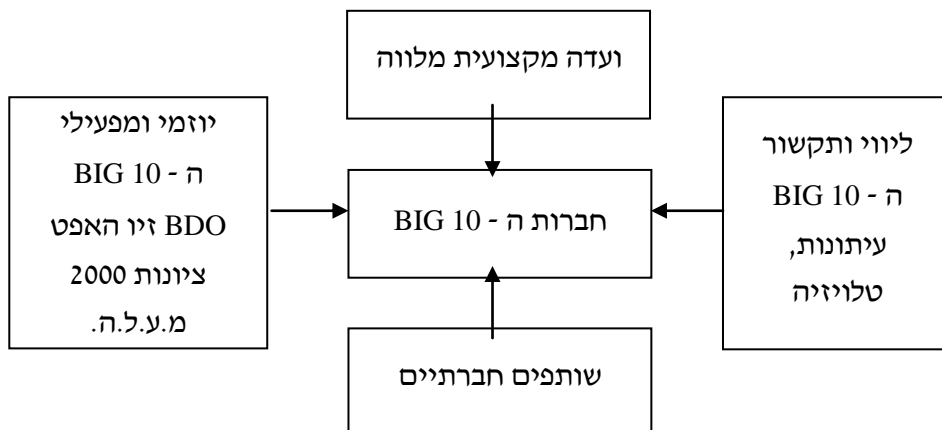
החברות המשתתפות תזכנה ביצירת נישא שיווקית חדשה בשוק הגלובלי כחברות מובילות באחריות ומודעות חברתית.

ג. באשר לשותפות עם מחזיקי עניין - העובדים של החברות המשתתפות יחשו הגשמה ושייכות למהו גדול יותר. תיווצר שותפות בין ההנהלה לעובדים באופן שעשוי להגדיל את המוטיבציה של העובדים ובהתאם לכך גם תפוקתם.

8. כניסה ל - BIG 10 מחייבת עמידה בקריטריונים וסטנדרטים שנקבעו ומחויבות לתהליך (כמפורט בהמשך).

9.2.8.3 המבנה הארגוני של מודל ה - BIG 10

להלן תרשים אפשרי למבנה הארגוני של מודל ה - BIG 10 :



תפקידי צוות ה - BIG 10 יהיו, בין היתר :

מ.ע.ל.ה. - קביעת אסטרטגיה חברתית-עסקית לחברות.

ציונות 2000 - מובילי ומנהלי התוכנית החברתית ב - BIG 10.

BDO זיו האפט - קובעי הקריטריונים והסטנדרטים ועורכי הדוח החברתי של חברות ה - BIG 10.

טלויזיה - תוכנית טלויזיה, חסות ותקשור ה - BIG 10.

עיתונות - כתבות מקצועיות ותקשור ה - BIG 10.

שותפים חברתיים - הפעלת התוכנית החברתית בשטח.

החברות במודל ה - BIG 10 - תהיינה מתוך עשר קטגוריות תעשייתיות/עסקיות, אחת מכל קטגוריה :

- מזון.
- תקשורת ומדיה.
- אנרגיה.
- שירותים.
- בנקים.
- טכנולוגיה.
- אחזקות והשקעות.
- רפואה.
- מלונאות ותיירות.
- חברות וסוכנויות ביטוח.

הועדה המקצועית המיעצת שמלווה את ה - BIG 10 תכלול שלושה מומחים בנושאי התחום שנבחר ל - BIG 10 ו/או נדרשים לנושא מתוקף תפקידם :

- איש אקדמיה/מחקר בתחום.
- מומחה בתחום.
- נציג ציבור.

9.2.8.4 חזון התפתחות ה - BIG 10

בשלב ראשון יוקם מודל של ה - BIG 10 שיעסוק בפיתוח קהילתי-כלכלי תוך מתן דגש על תעסוקה.

בעתיד יוקמו מעגלי BIG 10 נוספים העוסקים בתחומים חברתיים נבחרים בקשר לפיתוח קהילתי-כלכלי, כדוגמת מוגבלויות, קשישים, נפגעי טרור, ילדים ונוער בסיכון.

קיימת אפשרות שהמודל ישווק בשוק האירופי או בארה"ב.

9.2.8.5 דוגמא לתחום חברתי למודל ה - BIG 10 - תעסוקה

1. היעוד

א. יצירת מובילות חברתית ולקיחת אחריות על-ידי חברות עסקיות בנושא התעסוקה.

ב. קידום גישה חדשה ופעולה בנושא תעסוקה.

ג. יצירה של מרחבי פעולה לקידום אוכלוסיות יעד שונות בנושאי תעסוקה והשכלה.

המודל משלב את כל החברות העסקיות בפרוייקט חברתי ייחודי אחד, כאשר:

א. פעילות מאקרו :

- (1) פעילות של התייעלות.
- (2) הפרוייקט הנבחר צריך לענות על האסטרטגיה החברתית שהוגדרה בקרב כל אחת מהחברות העסקיות.

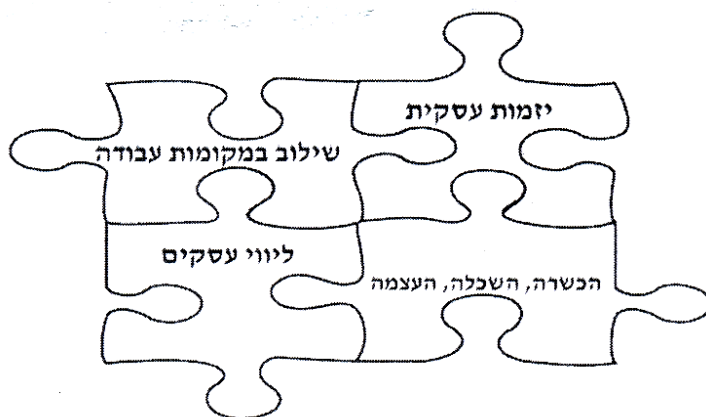
(3) פרוייקט של חברה בנושא תעסוקה.

ב. קהל יעד אפשרי לתעסוקה:

- (1) אוכלוסיות בלתי נגישות.
- (2) עיירות פיתוח.
- (3) נוער.
- (4) גיל הזהב.
- (5) נשים.
- (6) בני מיעוטים.
- (7) עולים חדשים.
- (8) מובטלים אקדמאים.
- (9) מובטלים בעלי השכלת ייסוד.

2. תחומי הפעילות של ה - BIG 10 לתעסוקה

כל חברה תבחר לפחות אחד מארבעת התחומים שלהלן:



בצורה זו ייוצר מרחב תעסוקתי תוך כדי ראייה מערכתית, איגום משאבים ושיתופי פעולה.

להלן נפרט את התחומים בתרשים לעיל:

א. יזמות עסקית

הקמת עסקים במודל תמיכה וחונכות של החברה, כאשר הוא יכול להיות:

- 1) במתאם לעיסוק החברה - ליווי העסק יתבצע בטבעיות ולאורך זמן.
- 2) שלוחה טבעית למוצרי החברה - החברה תוכל לבנות ערך שיווקי מוסף לטווח הארוך.

קהל היעד יוגדר כדוגמת קהלי היעד שהופיעו לעיל.

ב. שילוב במקומות העבודה

(1) ניסיון לשילוב במקומות העבודה בהיקף מסוים וכמשרות חדשות בארגון.

(2) אוכלוסיות היעד - אוכלוסיות נחשלות / בעלות צרכים מיוחדים.

ג. הכשרה, השכלה, העצמה וליווי עסקים

(1) השלמת השכלה וסיוע בכניסה לעולם העבודה, כגון: מלגות למצוינות, קליטת סטודנטים במקומות עבודה, פיתוח מנהיגות עסקית וחברתית - יצירת דור מנהלים.

(2) לימודים בנושא יזמות ויצירתיות עסקית, כגון: תוכניות עסקיות באוניברסיטאות מובילות הן לגבי אוכלוסיות היעד והן לגבי ליווי עסקים קטנים קיימים.

(3) ליווי, חיזוק וסיוע לעסקים קטנים, כגון: תוכניות הבראה, תוכניות שיווקיות, יצירת שיתופי פעולה.

(4) העצמה וחיזוק מסוגלות של פרטים וקבוצות, כגון: חיזוק הדימוי העצמי והמסוגלות של פרטים וקבוצות סיוע בכניסה לעולם העבודה.

(5) יצירת דור מנהלים (כדוגמת TIM).

3. BIG 10 לתעסוקה - פרויקטים אפשריים:

א. יזמות עסקית לנוער - מודל קפה ארומה בישראל.

ב. קידום נשים אתיופיות באומנויות מסורתיות.

ג. קידום נשים חד-הוריות בישוב/באזור גיאוגרפי מסוים.

ד. יזמות לקידום אוכלוסיות מיוחדות.

יצוין כי קבוצת חברות ה - BIG 10 צריכות לבחון האם להפעיל תוכנית חברתית אחת לכולן על בסיס גיאוגרפי, או פרויקטים שונים באזורים גיאוגרפיים שונים. נראה כי מומלץ להפעיל פרויקט משותף לכל חברות ה - BIG 10 על בסיס גיאוגרפי אחד.

9.2.8.6 סטנדרטים וקריטריונים בהם צריכות חברות לעמוד לשם כניסה
למודל ה - BIG 10

להלן עיקרי הסטנדרטים והקריטריונים הראשוניים:

1. מחויבות ההנהלה הבכירה (הדרישה צריכה להתקיים במלואה בתוך שנה)

הגדרת מדיניות הארגון כחלק מאסטרטגיית הארגון, יישום בפועל, ביצוע הערכה תקופתית, מעורבות מצד ההנהלה הבכירה, מינוי אחראי מטעם ההנהלה הבכירה על אחריות חברתית ומעורבות בקהילה, מעורבות עובדים - הזמנת העובדים לשיתוף פעולה, הקצאת זמן לעובדים למען המעורבות בקהילה, הערכת עובדים גם על פי מעורבותם בקהילה.

2. הקצאת משאבים על ידי ההנהלה (הדרישה צריכה להתקיים במלואה בתוך שנה)

הארגון יתרום לפרויקט בכסף - לדוגמא, 150,000 ש"ח ובשווה כסף ובעל יכולת תיאורטית ופרקטית להפעלת פרויקטים למעורבות חברתית. בנוסף תהיה מחויבות להתכנסות אחת לחודשיים.

3. איכות חיי העבודה

הארגון מקיים את כל החוקים הקשורים להעסקת עובדים, הארגון מקיים את כל החוקים הקשורים לבריאות וגיהות בעבודה, הארגון מספק סביבת עבודה בטוחה (קיימת מדיניות כתובה לניהול בטיחות וגיהות בארגון, נקבעו כללים ליישום מדיניות זו ומבוצע סקר סיכונים).

4. איכות הסביבה

הארגון מקיים מערכת לניהול איכות סביבה, והארגון עומד בחוקי איכות הסביבה.

5. אתיקה

לארגון קיים קוד אתי, או יהיה לו תוך שנה, שעקרונותיו ממומשים בפועל, והארגון עומד בחוקים ובתקנות של מדינת ישראל.

6. דיווח חברתי

על הפרוייקט החברתי להיות מדיד, על מנת שהתועלות החברתיות שהוא יניב תוכלנה להימדד בהמשך הדרך. לפיכך, על החברות להתחייב לדיווח חברתי בתוך שנתיים מכניסתן לחברות במועדון ה - BIG 10. הדוח החברתי יכלול, בין היתר, את הנושאים הבאים: (1) מדיניות הארגון בנושא אחריות חברתית ומעורבות בקהילה ומחויבותו לנושאים אלו. (2) איכות חיי העבודה. (3) איכות הסביבה. (4) אתיקה בעסקים. (5) הערכים והחזון של החברה וכיצד הם מיושמים בפועל. (6) ההשפעה החברתית והסביבתית של מוצרי/שירותי הארגון. (7) תקשורת עם מחזיקי העניין של הארגון. (8) תביעות משפטיות מהותיות שהוגשו נגד הארגון בתחומים האמורים.

בהמשך יבנה דיווח חברתי על פי כללי ה - GRI⁷.

9.2.8.7 סיכום ומבט לעתיד

⁷ הרחבה על כללי ה - GRI מצויה בתת פרק 4.3.

מודל זה, בעל יתרונות חברתיים-כלכליים-שיווקיים עשוי לעזור בהעצמת אוכלוסיות נחשלות על ידי איחוד כוחות בין חברות ולקיחת היתרונות מכל אחת יחד עם כסף בהיקף משמעותי יאפשרו למשפט שלהלן להתקיים:

ביחד נעשה את ההבדל

9.2.9 קשרי קהילה עוד לפני שמישהו קרא לזה כך
יעל שנידמן*

9.2.9.1 רקע

במשך שנים רבות היתה רשת החנויות של בגדי האופנה י. שנידמן ובניו שם דבר. לרשת היו שישה סניפים:

1. חנות לבגדי עור ברחוב זמנהוף 25 פינת המלך ג'ורג' בתל אביב.
2. חנות של שלוש קומות לגברים ונשים ברחוב דיזינגוף 128 בתל אביב.
3. חנות ארנקים ברחוב דיזינגוף 120 בתל אביב.
4. חנות - בוטיק לגבר ברחוב דיזינגוף 125 בתל אביב.
5. חנות - בקיבוץ איילת השחר בבית הארחה.
6. חנות בירושלים במלון הילטון.

הרשת הוקמה בשנת 1926 על ידי סבי יצחק שנידמן ז"ל, אשר התחיל את המסחר בדוכן בשוק לוינסקי בתל אביב. בשנת 1946 נפתחה החנות הראשונה ברשת ברחוב זמנהוף 25 פינת המלך ג'ורג' בתל אביב. החנות נקראה גלנטריה היה בה מבחר גדול החל ממחטות, גרביים, חולצות, ביגוד לתינוקות ועוד.

לימים התפתחה הסביבה לאיזור מגורים והיה צורך להתחדש ולהתאים את הסחורה לצורכי הסביבה. בהתאם נמכרו בנוסף בחנות מגבות, כלי מיטה מיוחדים תוצרת עצמית, מפות מיוחדות שיוצרו בשביל י. שנידמן ובניו בלבד.

לימים הפכה חנות זו למרכז הייחודי לבגדי עור מיוחדים אשר נוהלה על ידי אמי רבקה שנידמן. לקוחות היו באים לחנות זו מכל קצוות

* מנהלת מערך הדרכות לרבות במסגרת מחלקת דיווח חברתי, BDO זיו האפט. בתם של זאב ורבקה שנידמן ומבעלי הרשת י. שנידמן ובניו.

הארץ ותיירים מחו"ל היו מבקרים בה באופן שגרתי. יש לזכור כי התקופה היתה שונה מאוד באותם ימים. פחות ישראלים יצאו אל העולם הפתוח, המבחר היה מצומצם יותר ובחנויות של שנידמן יכולת להרגיש כאילו ביקרת באירופה ורכשת לך אופנה חדשה.

בהמשך לחנות זו נפתחו סניפים נוספים בתל אביב, ירושלים ובצפון. באותה תקופה המושג של רשת חנויות היה נדיר.

רשת החנויות נוהלה על ידי שלושת האחים לבית שנידמן - שלום, זאב ואבינועם. כל אחד מהם נשא בתחום אחריות משלו.

רבקה וזאב (הורי) לקחו חלק נכבד בניהול החנויות בקניינות, פיתוח שיווקי וניהול שוטף.

הסחורה שנמכרה בחנות היתה בעיקר סחורה אשר יובאה מאירופה. החנות היתה בעלת אופי אירופאי ושידרה יוקרתיות ואיכות.

יחד עם זאת יובאו בדים רבים מחו"ל שנתפרו בארץ במפעלים בהם הועסקו כ - 600 איש. הביגוד נגזר ונתפר לפי מיטב האופנה.

9.2.9.2 נתינה ועזרה לזולת כחלק מהעסק

על רקע כל אותה התנהלות עיסקית קיימה המשפחה מסורת של נתינה ועזרה לנזקקים באופן שוטף.

אותה עשייה התקיימה מתוך צורך רגשי של הוריי לתת ממה שיש להם לאחרים ולעזור לנזקקים עד כמה שניתן. מסורת זו התקיימה בביתנו מאז ומעולם והיתה חלק מהעסק המשפחתי אך ללא כל אמירה מפורשת או כוונה עסקית כזו או אחרת. מוסד העשייה והתמורה היה אישי למשפחה בלבד ולא עורבו בו גורמים נוספים ובודאי לא עסקיים.

נקודת ציון ראשונה בה נושא הנתינה בא ליד ביטוי מבחינה עסקית היה בתקופת מלחמת יום הכיפורים. למשפחות רבות היו חיילים בשדה הקרב. באותה תקופה טלפונים היו נדירים להשגה בשדה הקרב והתקשורת היחידה עם הבית היתה גלויה. הוריי דאגו להפיץ מאות אלפי גלויות לחיילים עליהם יכלו אלה לכתוב כמה מילים הביתה. כמובן שעל הגלויה הופיעה שם הרשת והחנויות אך התהודה היתה חיובית מאוד. משפחות רבות צלצלו להודות על היוזמה ושמחו ששמעו בזכות זו דרישת שלום מיקיריהם בשדה הקרב. חיילים רבים אף שלחו מילת תודה לכתובת החנות.

במסגרת נסיעות הקניינות של הוריי בעולם נהגו הוריי להביא עימם רעיונות חדשים מהעולם בכל נסיעה. באחת מנסיעותיהן הם ביקרו בחנות "גלרי לאפייט" אשר בפריז. שם היו שולחנות גדולים עליהם נאספו ערמות של בגדים משומשים. תמורת הבגדים המשומשים קיבלו הנותנים בונוס לרכישת בגדים בחנות "גלרי לאפייט". זאב ורבקה החליטו להעתיק את המבצע לארץ.

עסקים למען הקהילה בפעם הראשונה

9.2.9.3

זאב ורבקה הקימו את הפרויקט "כולם נהנים" כאשר כותבי אנציקלופדיה זו עוד לא נולדו. וכך מתגלגל הסיפור.

ויצ"ו ושנידמן :

רשת החנויות י. שנידמן תרמה חמישים אלף לירות לויצ"ו על מנת לגייס אותם למבצע ולהביא את כל המתנדבות בויצ"ו לעזור.

בכל החנויות הוצבו דוכנים אליהם יכלו אנשים להביא בגדים משומשים ולקבל בעדם תלושים. כמו כן נפתחו תחנות בכל סניפי ויצ"ו בתל אביב, חיפה וירושלים. בעזרת תלושים אלה יכלו לקנות בגדים בשנידמן כאשר בכל קניה יכלו להשתמש בכמות מסוימת של תלושים. התלושים היו חלק נכבד מהקנייה כך שהעניין היה מאוד כדאי. צריך לזכור כי באותם ימים שנידמן היתה חנות יוקרה ולא כל אחד יכול היה לקנות בה. התלושים איפשרו גם למי שלא יכול היה, בדרך כלל, לקנות בחנות, לרכוש במסגרת המבצע משהו.

בעניין השקיעו מאות אנשים והושקעו אלפי לירות של פירסום. כל המתנדבות של ויצ"ו גויסו לנושא, לכל אחת היתה מדבקה "מבצע כולנו נהנים ויצ"ו ושנידמן", על מכוניות הודבקו סטיקרים, דוכנים מקושטים עם שימשיות הנראות מרחוק, שקים מיוחדים לאיסוף הבגדים, מודעות ענק בעיתונים, יחסי ציבור, דיווחים בכל כלי התקשורת של אישי ציבור שבאים לתרום בגדים בשנידמן כדי לקבל תלושים. דוכני הבגדים היו עמוסים לעיפה, המתנדבים קרסו תחת לחץ האנשים שהגיעו לתרום בגדים. באותה תקופה היתה הגדר הטובה בצפון. מה שויצ"ו החליט שלא מספיק טוב עבורו נשלח לגדר הטובה. המבצע הוארך מעבר לזמן המוקצב ובעקבות לחצי הקהל לא הפסיקו לתרום בגדים.

שולמית אלוני, אז חברת כנסת פופולרית, הגיעה לתרום את השמלה בה נבחרה לשרה, וכך גם הגיעו אייבי נתן וכן דמויות נוספות המוכרות לציבור מאותם ימים.

שנידמן הכפיל את מכירותיו באותה תקופה, התדמית של שנידמן כחנות לעשירים השתנתה לטובה, אנשים נוספים יכלו בזכות המבצע להיכנס ולקנות משהו אצל שנידמן. ויצ"ו קיבל כמויות עצומות של בגדים שהספיקו לו ליותר ממה שציפה אי פעם.

מבצע "כולנו נהנים" כשמו כן הוא. ויצ"ו קיבל תרומה של כסף משנידמן, ויצ"ו קיבל כמויות בגדים עצומות לנוקקים ושנידמן הגדיל את מחזור המכירות ותדמיתו בעולם העסקי השתפרה. כמות הבגדים היתה כה רבה עד שבויצ"ו החליטו שאת חלקם יעבירו ל"גדר הטובה" בצפון על מעבר לגבול.

הורי, זאב ורבקה שנידמן, יצרו קשרי קהילה עסקים עוד לפני שידענו שכך קוראים לזה. בימים ההם אסור היה לומר שעסק נהנה מהתרומה שהוא נותן. אך אבי הבין כבר אז כשכולם נהנים זה בסדר. היום מלומדים קוראים לזה Win Win. אבי זאב שנידמן ידע זאת קודם בלי ללמוד אלא רק מתוך תחושה והבנה פנימית.

בחירת השותף החברתי היתה מושלמת על פי כל הקריטריונים הדרושים.

הצורך בביגוד בויצ"ו היה קיים, היתה להם תשתית מתנדבים אשר איפשרה בפועל את הפעילות, כח המשיכה של החנויות להביא אנשים לקנות היה מהעבר השני. למעשה שנידמן הגדיל את קהל הלקוחות שלו בעזרת מבצע זה. עד המבצע שנידמן היתה חנות "יקרה" אנשים לא יכלו להרשות לעצמם לקנות בה. המבצע איפשר לאלה להכנס ולקנות בשנידמן ולהיות שייכים למי שיכול לקנות בשנידמן.

נאספו כמויות עצומות של בגדים ומחזור המכירות עלה באופן ישיר באותה תקופה. ההשקעה היתה כדאית.

מיתוג

9.2.9.4

בתקופה המדוברת היו מעט חנויות אופנה מהסוג של רשת החנויות שנידמן. יחד עם זאת, ברחוב דיזינגוף היו עוד מספר חנויות דגל. התחרות היתה קשה כבר אז. הוריי השכילו להבין כי יש למתג ולבדל את החנות משאר האפשרויות הקיימות ברחוב. מבצע זה ואחרים בהם נהגה הפירמה לקחת חלק הביאו למיתוג ובידול הרשת מחנויות אחרות ברחוב. שנידמן נתפס עדיין כיקר אך בהבנה ובהסכמה. שנידמן היה מוכר וממותג אחר ושונה מכל השכנים ברחוב.

הורי נהגו בתעוזה רבה כאשר החלו בתהליך זה. זוהי מנהיגות ותעוזה שהובילה לאחר מכן חנויות רבות אחרות לנהוג בדרכים דומות ובמבצעים כאלה ואחרים למען הקהילה.

ההבנה כי יש צורך באיזון בין עסק וחברה - Society היתה בסיס לפעילות העסקית והחשיבה האסטרטגית בה נהגו הוריי. אני רואה בהם מובילי ומתווי דרך אשר הדריכו אותנו כאנשי עסקים לנהוג בדרכם לא רק מתוך רצון טוב כי אם מתוך ראייה עסקית. השקעה בעלת תמורה.

זוהי הזדמנות בשבילי להודות להוריי על כל מה שלימדו אותי. תודה!



ויצ"ו פונה אליכם; עזרו לנו לעזור להם ותהנו גם אתם. מבצע כולנו נהנים!



הביאו את **קנייתם** (הנקיים) למרכזי האיטוף של "ויצו". ותקבלו בתמורה בו במקום שוברי קניה ל **ויצו** רשת בתי אופנה

מעיל
עבור. תקבל 200 ל"י
בשוברי קניה (20 ל"י x 10)

חליפה
עבור. תקבל 200 ל"י
בשוברי קניה (20 ל"י x 10)

זקט
עבור. תקבל 140 ל"י
בשוברי קניה (20 ל"י x 7)

שמלה
עבור. תקבל 120 ל"י
בשוברי קניה (20 ל"י x 6)

חולצה סוודר או חצאית
עבור. תקבל 40 ל"י
בשוברי קניה (20 ל"י x 2)

ילדים
עבור. כל ביגוד עליון תקבל 20 ל"י
בשוברי קניה

- 10 ימי איטוף ע"י ויצו**
ת-9 באוקטובר עד 18 באוקטובר
- מרכז האיטוף: מנחת שאול 10-1-4-7
נתיבי איילון 128
סו ער 10 בגלילה.
- תל אביב:**
רחוב דיזנגוף 128
שרות דוד המלך 38
רחוב המלך גיורג 35
רחוב ארלוזורוב 100
- ירושלים:**
רחוב הגבור האלמוני 1
- 18:**
שרות ירושלים 22
- חיפה:**
רחוב מוריה 50
רחוב הגפן 19
- ירושלים:**
רחוב מאפו 1
בית הכרם, רחוב החלוץ 47
רחוב הלל 11
רמת אשכול, בכר ולמן ארן
- נתניה:**
רחוב מקדונלד 13
- רמת גן:**
רחוב נתן 16
- ראשון לציון:**
רחוב וייזל 3
- רמת יצחק:**
רחוב עוזיאל 22

הזכות שמקנים לך שוברי הקניה של ויצו וכיצד להשתמש בשוברי הקניה אצל ויצו

בקוותר מעיל חוכל לשלם בשוברי קניה עד לטך 200.- ל"י	בקוותר נעלים או חגבים חכנסים חוכל לשלם בשוברי קניה עד לטך 40.- ל"י	בקוותר זקט חוכל לשלם בשוברי קניה עד לטך 140.- ל"י	בקוותר שמלה חוכל לשלם בשוברי קניה עד לטך 120.- ל"י	בקוותר חולצה או סוודר חצאית חוכל לשלם בשוברי קניה עד לטך 40.- ל"י	בקוותר חליפת גבר חוכל לשלם בשוברי קניה עד לטך 200.- ל"י	בקוותר כל חוצר בודד אחר כרעת בתי אפה ענידסן בשוברי קניה עד לטך 20.- ל"י
--	--	---	--	---	---	---

* שובר הקניה שווה את ערכו הנקוב רק בעת קניה בלבד ועד 30.11.77. לאחר תאריך זה, פנ חוקפו ובסל ערכו הנקוב.

דיזנגוף 128 ת"א
3 קרית אפרה

דיזנגוף 125 ת"א
הבוסתן גביר

דיזנגוף 120 ת"א
אנרקס

זמנהוף 25 ת"א
גנדי איטוף

אילת השחר
הילטון ירושלים

רשת **ויצו**
בתי אופנת יבוא

9.3 סביבת העבודה בפירמה וזכויות עובדיה

9.3.1 של מי האחריות הזו?

איכות השיח, גישור, מטרות חברתיות, עסקים והקשר ביניהם - על רקע סביבת העבודה בפירמה וזכויות עובדיה
צפנת פלג בקר, מ.א.*, ניר זיכלינסקי, רו"ח**

9.3.1.1 רקע

בשנת 1992 נכנס הגישור לראשונה בשערי המשפט בישראל על ידי תיקון לחוק בתי המשפט, התשמ"ד-1984. התיקון קבע כי בית משפט הדין בעניין אזרחי רשאי להעבירו, בהסכמת בעלי הדין, לבוררות או לגישור או לפסוק בו בדרך של פשרה. כיום, לאחר למעלה מעשור, ניתן לומר שהגישור עודו בראשית דרכו שכן מרבית יישומיו המשפטיים, העסקיים והחברתיים עדיין אינם מוכרים. בחמש השנים האחרונות התרבו מספר המגשרים וכמות המרכזים הפרטיים והקהילתיים המעניקים שירותי גישור ובמיוחד תוכניות ההכשרה בגישור.

9.3.1.2 חשיבות יצירת האיזון בין ביקוש והיצע

בעוד שפעילות זו הגבירה באופן ניכר את היצע המגשרים המבקשים להשתלב בתחום הגישור ובתוכניות הכשרה, הביקוש לגישור מצד גורמים פרטיים, ציבוריים והציבור הרחב התרחב אך במידה מועטה. רמת המודעות למגוון האפשרויות הטמונות ביישוב סכסוכים בהסכמה בכלל ובגישור בפרט אינה גבוהה בקרב הציבור הרחב. במטרה להבטיח החדרה מוצלחת של הגישור ושל תהליכים נוספים ליישוב

* מנכ"ל CMS - Conflict Management Strategy, עוסקת ביישוב סכסוכים ובגישור, תהליכי שינוי ארגוניים וחברתיים בשילוב הגישה המערכתית ליישוב סכסוכים ומנהלת האסטרטגיה לשעבר במרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים במשרד המשפטים.

** שותף ומנהל המחלקה המקצועית ומחלקת Social Accountability ב-BDO זיו האפט.

סכסוכים בישראל, הכרחי לפעול לצמצום הפער תוך יצירת איזון בין ההיצע המקצועי לבין הביקוש לגישור.

העמקת ההיצע באמצעות פיתוח מקצועיות המגשרים, מסלולי הלמידה ותוכניות ההכשרה מהותי למיצובו המקצועי של התחום ולהבטחת איכות המגשרים. אך אין די בכך. חשובה לא פחות חשיפת הקהלים השונים כמו גופים ציבוריים, רשויות, משרדי ממשלה, גופים פרטיים, ארגונים, עסקים והציבור הרחב לכלים החדשים לישוב סכסוכים ולאפשרויות המגוונות הטמונות בהם. במיוחד ראוי להגביר את מודעות קהלים אלה לאפשרויות שמציע הגישור ותהליכים אחרים לישוב הסכסוך בהסכמה טרם פנייה לבתי משפט. כאן טמון מירב פוטנציאל הגידול בביקוש.

העלאת המודעות תגביר את השימוש בתהליכים ואף תחזק את מקצועיותם של המגשרים שיצברו ניסיון תוך העמקת למידתם ושכלול מיומנויותיהם. ההיצע והביקוש תלויים זה בזה: הציבור ישתמש יותר בגישור ככל שאיכות המגשרים תשתפר בעוד שמקצועיות המגשרים תשתכלל ככל שרמות הביקוש לגישור יגדלו והם יתנסו יותר בניהול התהליך.

ישוב סכסוכים על רקע המצב החברתי פוליטי בישראל

9.3.1.3

בשנים האחרונות, בעוד המצב החברתי פוליטי באזור מתוח ומדרדר, מד האלימות עולה בהתמדה וגלי העוינות והשנאה גואים בין הישראלים לפלסטינאים, מידת הפניות להחדרתם של כלים דיאלוגיים לישוב סכסוכים בתוך החברה הישראלית עדיין מועטה. במצב בו מרבית האנרגיה מכוונת כלפי חוץ, קשה מאוד לעורר חשיבה ושיח ציבורי לגבי חשיבותו של הדיאלוג בתוך החברה הישראלית. הצורך בכלים אלטרנטיביים לישוב סכסוכים והדרכים ההולמות ביותר להטמעתם בקרב הציבור אינם זוכים לתשומת הלב הראויה. אין ספק

שהתפתחויות באזורינו מאיטות את קצב ההחדרה ואיכות הגישור ותהליכים נוספים לשוב סכסוכים בישראל.

למרות הנטייה לעסוק בבעיות פוליטיות בוערות הדורשות פתרון מיידי, תהיה זו טעות לדחוק מסדר היום את חשיבות הדיון באופיים המתהווה של הדיאלוג והתקשורת וזאת במיוחד על רקע המצב החברתי פוליטי בישראל. נורמות ודפוסי הידברות נוצרים ומשתרשים מעצם קיומן של האינטראציות האנושיות. בחברה הישראלית השסועה והמפולגת, נורמות המנסות לכפות הכרעה פוליטית בדרכים אלימות השתרשו דווקא בעת מחלוקות עמוקות. אבני בוחן לחברה נאורה ודמוקרטית הן היכולות ליצור מסגרות שיח הנחוצות במיוחד בזמן מחלוקת בטרם הידרדרותה לאלימות. על כן, יש מקום למציאת מנגנונים ההולמים חיים בצוותא בעת קוטביות וחוסר הסכמה. אם ברצוננו לעצב מנגנונים על בסיס של כבוד לאחר, סובלנות והידברות, עלינו להעלות לדיון ולמודעות הציבור את מגוון האפשרויות להידברות- דרכים המחזקות את הצד ההומני, המעודדות את החיפוש אחר הסכמה ומציאת הדרך לחיים בצוותא גם אם לא מושגת ההסכמה. הגישור ותהליכים נוספים שבהסכמה אינם רק אמצעים טכניים לפתרון סכסוך אלא הזדמנות ליצירת שינוי חברתי המקרב אותנו לחיים משמעותיים יותר ופחות כוחניים.

במצב של חוסר יציבות, בו החברה הישראלית מתמודדת עם בעיות ביטחון, משבר כלכלי וקיצוצים תקציביים, השאלה הנשאלת היא מי אחראי על החדרתם של מסגרות שיח ראויות לניהול ולישוב סכסוכים? לאיזה רמת מחויבות נדרשת המדינה בהחדרתם? האם אחריותה מסתיימת ביצירת ההיצע או שעליה להיות מחויבת לקידום הביקוש? ומה תפקידו של הסקטור העסקי בעיצוב תרבות שיח איכותית בחברה הישראלית?

הקשר בין עסקים, מטרות חברתיות וישוב סכסוכים

על רקע התפתחות אחריות חברתית בעסקים

מי שעוקב אחר הקשר בין עסקים לחברה בעולם בעשור האחרון, מגלה שהמגמה היא התהדקות הקשר ביניהם. יותר ויותר משאבים של עסקים פרטיים מוקדשים למען מטרות חברתיות. מדובר באחריות חברתית של עסקים לא רק בתרומות אלא באמצעות מעורבות ההנהלה והעובדים בפעילויות למען הקהילה, הקפדה על איכות הסביבה, העלאת איכות חיי העבודה של המנהלים והעובדים, שמירה על זכויות אדם ואזרח, אתיקה בעסקים וכיוצא בזה. ארגונים הלוקחים על עצמם אחריות כלפי הקהילה בה הם פועלים אם בשמירה על איכות הסביבה, סיוע באספקת מזון או תמיכה באנשים עם מוגבלויות, נדרשים לפעול גם על פי אמות מידה מוסריות ואתיות שונות כשזה נוגע, למשל, לסביבת העבודה¹ בה הם פועלים. הכוונה לאינטראקציה שלהם מול עסקים אחרים, מול לקוחותיהם ובתוך הארגון עצמו כולל בין עובדים, בין עובדים להנהלה ובין הנהלה לועד.

ארגונים ועסקים מהווים צד בסכסוכים רבים הן במישור הצרכני והן במישור העסקי. חלק מהסכסוכים כלל אינו מטופל וכך מוצאים את עצמם המעורבים בדבר ועמיתיהם לעבודה פועלים באווירה עכורה הפוגעת ביעילות העבודה ומורידה את רווחיות הארגון. חלקם מתגלגל שנים בבתי משפט כשהדבר כרוך בהוצאות משפטיות כבדות. לעומת זאת, תהליכים לישוב סכסוכים בהסכמה בכלל וגישור בפרט, מציעים לגופים עסקיים אפשרויות מגוונות להתמודדות שהן זולות, מהירות, הוגנות ומאפשרות בניית מערכות יחסים מקצועיות ועסקיות לאורך זמן. השימוש במנגנונים לישוב סכסוכים בהסכמה בתחום הפרטי

¹ סביבת העבודה מייצגת את אחד משבעת מעגלי האחריות בגישה הכוללת לאחריות חברתית של עסקים. המעגלים הנוספים הם: דיווח ובקרה, שיווק וצרכנות, אתיקה, קהילה, זכויות אדם ואיכות סביבה.

והציבורי יכול להעצים את נכסי החברות, כגון: סביבת עבודה איכותית יותר, שביעות רצון עובדים ומוטיבציה משופרת לאורך זמן, מעגל לקוחות מורחב ושירות מצוין, כלים ניהוליים חדשניים, יעילות ואפקטיביות משוכללת של הארגון, עלויות ניהול סכסוכים ותהליכים משפטיים מצומצמות ורווחיות ארגון משופרת. השימוש במנגנונים אלה יכול להיעשות לאחר פניה לבית משפט, אך חשוב מכך, גם בטרם הפניה לבית משפט, בטרם היציאה למלחמה, לפני ההידרדרות ביחסים, ההפסדים, העלויות הגבוהות וההסלמה במהלך החיים היומיומי. הוא יכול להיעשות הן ברמת מיומנויות העובדים והמנהלים ויותר מכך ברמה הארגונית המערכתית כפי שנעשה כיום בחברות מובילות בעולם כמו מוטורולה, הבנק העולמי, בנק של אמריקה, ג'נרל אלקטריק, ג'ונסון וג'ונסון, מקגרו היל, של, פיליפ מוריס, ובארגונים ציבוריים כמו חיל האוויר האמריקאי ורשות הדואר האמריקאית.

ובישראל, בטקס מכובד שהתקיים בינואר 2003 בבית נשיא המדינה ובמעמד נשיא בית המשפט העליון, שר המשפטים ונשיא התאחדות התעשיינים, חתמו גופים מובילים במשק על אמנת הגישור בעסקים. לאמנה הצטרפו גופים כמו: התאחדות התעשיינים בישראל, איגוד לשכות המסחר, איגוד חברות הביטוח, לשכת ארגוני העצמאיים בישראל (לה"ב), איגוד התעשייה הקיבוצית, איגוד תעשיות האלקטרוניקה והמידע, לשכת סוכני הביטוח בישראל, לשכת עורכי הדין בישראל, המועצה הישראלית לצרכנות, לשכת חשבונאים ויועצי מס מוסמכים בישראל ועוד. גופים אלה הצהירו על העדיפות שהם מעניקים ליישוב מחלוקות בהסכמה והתחייבו לפעול להרחבת השימוש בגישור על ידם באמצעות פעולות הסברה, הכללת תנייה המציעה פניה לגישור בהסכמים בהם הם מתקשרים, שילוב הגישור בתוך הארגון וכן מול הצרכנים והלקוחות במטרה לנסות וליישב סכסוכים מבלי להזדקק לבית המשפט.

מהתאוריה ועד הלכה למעשה

9.3.1.5

הדרך ארוכה

החתימה על האמנה מסמנת שלב ראשון והכרחי בתהליך השינוי של הטמעת תהליכים ליישוב סכסוכים בהסכמה ובמיוחד של הגישור בעסקים בישראל. גופים אלה לקחו על עצמם אחריות לשנות את האופן בו מנוהל השיח בעולם העבודה. עולם העבודה מהווה נדבך מרכזי בהוויתו של האדם, המבילה את מרבית זמנו במסגרת עבודתו. לאופן התנהלותו בעבודתו השלכות מהותיות על אישיותו ועל התנהגותו גם במישורים האחרים של חייו. שינוי בדפוסי ההתנהגות בסביבת העבודה ישפיע על התנהלותו במעגלי החיים האחרים.

התחלה זו חשובה אך אינה מספיקה. בפני המגזר הפרטי והעסקי עומד אתגר עצום. אם ברצון אותם גופים להצליח במטרה אותה הציבו לעצמם בחותמם על האמנה, עליהם להמשיך לשלב הבא של שימוש ויישום הכלים ההולמים למימוש הצהרתם.

מהנעשה בעולם אנו למדים כי מגוון האפשרויות לשילובם של כלים ליישוב סכסוכים בעסקים רב. בעשור האחרון שולבו כלים ליישוב סכסוכים וגישור ברמות שונות בארגונים. פיתוח מיומנויות תקשורת וגישור היא התחלה מצוינת, אך כדי להטמיע באופן מוצלח את השימוש היום יומי לאורך זמן במיומנויות אלה, יש ליצור מנגנונים ארגוניים ותוכניות התפורות לצרכי הארגון המאפשרים זאת. בנייתן של תוכניות ליישוב סכסוכים והתייחסות ליישוב סכסוכים כתת מערכת בארגון מקובלים בחברות מובילות בעולם. מגמה זו מתפתחת בקצב מואץ בחמש השנים האחרונות וראוי ללמוד מהידע שהצטבר בעולם בתחום ולהתאימו לצרכי המגזר העסקי והציבורי בארץ.

שיתוף פעולה בין ארגונים ועסקים המבקשים לקדם הן את הצלחתם העסקית ובו זמנית לשפר את סביבת עבודתם קריטי להעלאת מודעות מנכ"לים, מנהלי משאבי אנוש ויועצים משפטיים לאפשרויות

הטמונות בישוב סכסוכים ובגישור לארגונים. יש לקדם את השימוש בכלים האופרטיביים המתאימים ביותר לצורכי הארגונים ולתמוך בפיתוח תחומים ספציפיים הדורשים מידע ייחודי כמו ענף הבנייה, הבנקאות והתעשייה. העלאה למודעות ופיתוח התחום באמצעות כינוסים, ימי עיון, ועדות מומחים, הזמנת אנשי מקצוע מחו"ל ושיתופי פעולה עם האקדמיה יצעידו את הטמעתם של כלים לישוב סכסוכים בארגונים ועסקים קדימה. מקצועיות המגשרים ומרכזי הגישור הפרטיים תשתפר ויוגבר הביקוש לשילובם במגזר הפרטי והציבורי.

סיכום ומבט לעתיד

9.3.1.6

הדרך להטמעתם של מנגנוני שיח על בסיס של הידברות בישראל בכלל ובארגונים ובעסקים בפרט עדיין בראשיתה. מכלול היישומים החברתיים, המשפטיים, הארגוניים והעסקיים של מנגנונים אלה עדיין אינו מוכר ועל מנת להביא להצלחת השימוש בכלים אלה בישראל, יש לפעול להעלאת מודעות הציבור לאפשרויות המעשיות הטמונות בהם.

יתכן שאתגר הורדת רמת האלימות באזורינו נשמע כחלום, אך בידי העומדים בראשם של ארגונים טמונה היכולת להצעיד אותנו צעד אחד קדימה לקראת הגשמתו. השימוש בכלים ליישוב סכסוכים בהסכמה בארגונים עסקיים הוא דוגמא טובה לשילוב בין האינטרסים העסקיים לניהול יעיל ורווחי לבין שאיפתם של עסקים להיות מעורבים חברתית, לקחת על עצמם אחריות חברתית ולהוביל את האזור לצמיחה ולשגשוג. ביכולתם להביא לשינוי בתרבות השיח בחברה הישראלית תוך העצמת ההישגים הטכנולוגיים והפחתת השימוש בדרכים אלימות.

9.4 שימור והגנה על איכות הסביבה

9.4.1 "טיוח ירוק" ו"טביעת הרגל האקולוגית" - מגמות ודגשים בדיווח

הסביבתי

ד"ר נועם גרסל וארבל הררי*

9.4.1.1 רקע

בספטמבר 2002, בתום וועידת כדור הארץ ביוהנסבורג, נדמה היה שתרם העידן האקולוגי, ומעט מהלחץ המופעל על גופים עסקיים בנושאי סביבה יפחת בהדרגה. בוועידה זו התכנסו מדינות העולם למפגש חגיגי ובמקום מחויבויות חדשות שעלולות להיות מתורגמות לנטל על המגזר העסקי בחרו להדגיש את השותפויות לטיפול בנושאים חברתיים, תוך הימנעות מכוונת ובולטת מכל החלטה קונקרטיה בנושאים שנויים במחלוקת. רבים ראו בכך סופו של תהליך שהחל בשנות ה-70, שתחילתו חקיקה סביבתית וסופו במודעות ציבורית גוברת ולחץ ציבורי למחויבות גוברת של מדינות, גופים יצרניים ומערכות פיננסיות.

פחות משנה לאחר מכן, באוגוסט 2003, כבר התבררה תמונה שונה בתכלית - בהודו, בעקבות גילוי שאריות של חומרי הדברה במשקאות של קוקה קולה ופפסי, נאלצו הרשויות בלחץ הציבור להשמיד מלאים אדירים של חברות הענק, עד שיתבררו טענותיה של עמותת מדענים מקומית; באירופה החליט האיחוד האירופי על הקמת מנגנון סחר בפליטות של גזי חממה בכל מדינות האיחוד, מהלך אשר יחייב את כל העסקים עתירי האנרגיה למכסות פליטה ולדיווח מסודר על רמתן ועל התוכניות לצמצומן ההדרגתי; ולבסוף, במהלך הקיץ החם ביותר ברקורד המדעי, נודע שבגל החום שפקד את צרפת מתו כעשרת אלפים איש כתוצאה משילוב קטלני בין תהליך התחממות כדור הארץ שהחל בתחילת המאה ה-20 ורמות זיהום אוויר גבוהות בערי צרפת.

* אסיף-אסטרטגיות בע"מ.

אף כי בוועידה ביוהנסבורג נדמה היה כי נפתח עידן של הקלות סביבתיות למגזר העסקי, בקבלן גישה "ניטרלית" לנושא הסביבתי, הותירו למעשה ממשלות העולם את המגזר העסקי ללא הגנות מפני ביקורת ציבורית או מפני פגעי הטבע והשלכותיו של עסקיהן.

במסגרת זו נסקור את המגמות והדגשים הסביבתיים לשלב זה של ההתפתחות הטכנולוגית והתרבותית וכיצד הם עשויים להשפיע על חברות עסקיות, במיוחד בהקשר של דיווח חברתי וסביבתי. ניסיונו וניסיונם של רבים ברחבי העולם מורה כי גם עסקים ישראלים יהיו חייבים להפוך את המחויבות הסביבתית מנטל כלכלי ומקל בגלגלי הפיתוח להזדמנות עסקית ומנוף להתפתחותם העתידית, אם ברצונם לשרוד את האבולוציה המהירה המתרחשת בתחום זה. לדיווח הסביבתי יש תפקיד תשתיתי בתהליך שינוי התפישה, בתוך העסקים ובקרב מחזיקי העניין.

איכות סביבה והמגזר העסקי - מושגי יסוד ונושאים נבחרים

9.4.1.2

1. שינויי אקלים והתחממות כדור הארץ

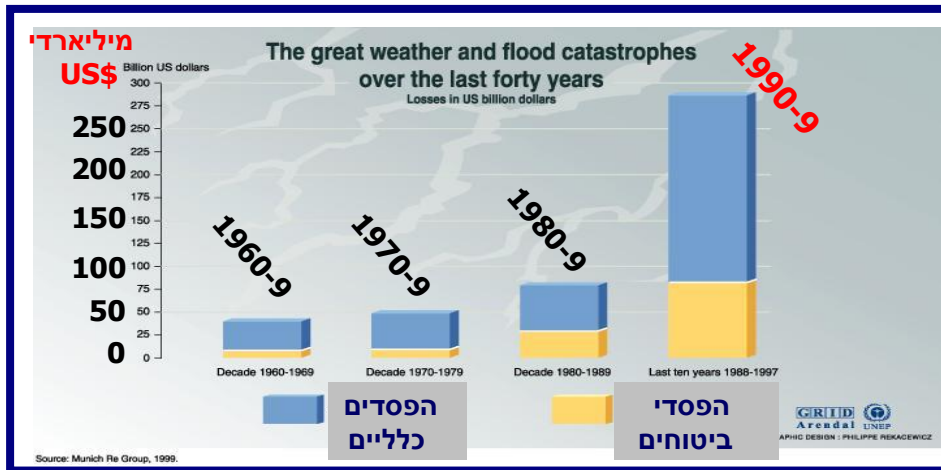
אחד הנושאים המדוברים ביותר בתחום איכות הסביבה הוא התחממות כדור הארץ. בנושא זה עדיין קיים חוסר וודאות בכל הנוגע לצפי ההתחממות. הקונסנזוס הנוכחי מעריך עלייה של 1-5 מעלות צלזיוס עד תום המאה. למען הפרספקטיבה - במאה האחרונה התחמם כדור הארץ בחצי מעלה.

בעוד שמידת ההתחממות שנוייה במחלוקת ישנם מספר נושאים ברורים יותר - ראשית, מובן לכל שהעלייה בריכוז גזי החממה נובעת מהתווספות הפליטות האנתרופוגניות, כתוצאה משריפה של דלקים מאובנים (Fossil Fuels, פחם, תוצרי נפט, גז טבעי וכו'), מפליטה של מתאן מפסולת וביוב, וכתוצאה משינויים בשימושי קרקע, קרי: חקלאות אינטנסיבית בירוא יערות וייעור מסחרי.

נושא שני המוסכם על מרבית המדענים הינו ההשלכה המרכזית של העלייה בריכוז גזי החממה בטווח הקצר, ברחבי העולם - שינוי בדפוסי מזג האוויר ובכלל זה עליה בתדירות האירועים האקלימיים הקיצוניים.

תרשים 1 שלהלן מתאר את ההשפעה של אירועים קיצוניים על הכלכלה העולמית - ללא הכנה מתאימה, עשויים עסקים רבים, ובכלל זה חברות ביטוח, חברות תשתית ושירותים אורבניים להיחשף לסיכונים פיננסיים הנובעים מהנזק הגובר הנגרם מאירועי אקלים קיצוניים.

תרשים 1 - עלות במיליארדי דולרים של אסונות מזג האוויר וההצפה ב-40 השנים האחרונות



על פניו, שינוי של מעלה או שתיים אינו נתפס כבעל השפעה על חיינו על-פני כדור הארץ, אולם, שינוי מסוג זה עשוי לגרום לתגובת שרשרת במערכות האקולוגיות המשמעותיות ביותר על פני הגלובוס.

להלן תיאור סכמתי קצר של שרשרת תגובות אפשרית להכפלת ריכוז גזי החממה:

א. הפשרת קרח בקטבים מסתמנת כתגובה ראשונה לעלייה הנוכחית של כ- $\frac{1}{2}$ מעלה בטמפרטורה הממוצעת. הפשרת הקרח והתפשטות המים המתחממים מוסיפים נפח מים משמעותי לאוקיינוסים ובשל כך גורמים לעליית מפלס פני-הים ולשינויים במשטרי הזרימה באוקיינוסים.

ב. עליית פני הים בכ-10 ס"מ במשך 20 השנים הקרובות תגרום להרס חופים והצפות בדלתות הנחלים הגדולים (במצרים, בנגלדש, לואיזיאנה וכדומה).

ג. שינוי במשטר זרמי האוקיינוסים עלול ליצור אי-יציבות ושינויים אקלימיים. כבר כיום מסתמן שינוי בתדירות תופעות דוגמת האל-ניניו המושפע ישירות מזרמי הים וגורם לתופעות בצורת והצפות באזורים שונים לאורך החופים המערביים של אמריקה הצפונית והדרומית.

ד. בריאות האדם תפגע בקנה מידע עולמי עקב התעוררות של מחלות, בעיקר מגפות טרופיות, בשל הרס מחסומים גיאוגרפיים וביולוגיים קודמים וכן כתוצאה מפגיעתן של תופעות אקלימיות קיצוניות. יש לזכור שדווקא המערכות האקולוגיות העירוניות רגישות במיוחד לאירועים כאלו: הצפות, גלי חום, תקופות קרות במיוחד וכדומה.

ה. שינויי צמחייה עשויים, לאורך זמן לנבוע משינויי האקלים: תמותת יערות, מידבור, הפשרת קרקעות באזורים ארקטיים והצפות של שטחים אחרים עשויים לשנות מהותית את ההרכב בצמחייה הטבעית, בחקלאות וביערות נטועים.

ו. להמחשת הפגיעה בחקלאות - הפסד היבולים הגלובלי נאמד ב-5-18% מהתפוקה הנוכחית. גם בצורות עשויות להשפיע בדמות מחסור במים בריכוזי אוכלוסין נוכחיים.

תופעת השינוי האקלימי הגלובלי מציב בפני עסקים מספר אתגרים:

הראשון - גידול באי-הוודאות הסביבתי ובפוטנציאל הנזק לתשתיות.

השני - ביקושים חדשים וגדלים בהתמדה לטכנולוגיות, שירותים ומוצרים המסייעים לצמצום גזי החממה.

עם כניסתו לתוקף של החוק באיחוד האירופי המחייב תעשיות עתירות אנרגיה לצמצם פליטות ובמקביל מסדיר מסחר באשרות לצמצום פליטה של גזי חממה, נוצר לנגד עינינו, שוק יש-מאין במוצר בלתי קונבנציונלי זה. גורמים עסקיים שישכילו להשתלב בשוק, אם מהצד הטכנולוגי ואם במתן השירותים, עשויים למצוא עצמם בשוק דינמי בעל פוטנציאל גידול מהיר.

בערים הגדולות ברחבי העולם מתמודדים עם תופעות אזוריות, המורגשות וחמורות לא פחות מהזיהום הגורם לשינוי אקלימי - זהו זיהום האוויר במזהמים בריאותיים, היוצר לעיתים שילוב הרסני עם תופעת השינוי האקלימי הגלובלי. זיהום האוויר בתחמוצות חנקן, תחמוצות גופרית, חלקיקים, ומזהמים נוספים מהווה כיום גורם מרכזי לעלייה מתמדת בבעיות בדרכי הנשימה, מחלות לב, סרטן ופגעים נוספים (מכאבי ראש ועד פגיעה בעיניים ובעור).

בישראל תועדו מספר תופעות שהינן פועל יוצא של זיהום האוויר ובכלל זה עלייה במספר מקרי האסטמה בקרב ילדים ותמותה עודפת של כ-1,000 מקרים בכל שנה באזור גוש דן בלבד.

בבדיקות שערך המשרד לאיכות הסביבה בקרב עשרות מפעלים בישראל נמצאו חריגות מתיקני הפליטה בכ-60% מכלל המפעלים, בחלקם בעשרות אלפי אחוזים. מעטים המנהלים ובעלי המניות המבינים את מלוא משמעותה של תופעה זו בכל הנוגע להשלכות המשפטיות, הכלכליות והציבוריות של זיהום בסדרי גודל כאלו לאורך זמן. לא מן הנמנע כי בשנים הקרובות ימצאו הכלים והרצון הציבורי לאכוף את החוקים והתקנות אשר יעמידו את המזהמים בקרב המגזר העסקי בישראל מול סיכונים כלכליים והמשפטיים שטרם נודעו בארצנו. לאחרונה אף דיווח המשרד לאיכות הסביבה על עליה של 33% במספר תיקי החקירה שנפתחו כנגד "עברייני סביבה" בשנת 2003. כבר כיום אנו רואים את בתי המשפט קונסים מזהמים בעשרות ומאות אלפי שקלים, אף כי במרבית המקרים מחיר הקנס עדיין נמוך ממחיר הטכנולוגיה למניעת זיהום.

התחבורה היא המקור העיקרי לזיהום האוויר במרכזי הערים בישראל. התחבורה צורכת כ-20% מכלל האנרגיה בישראל אך גורמת ל-60% מכלל הזיהום. מתוך כלל כלי הרכב, רכבים מונעי דיזל מהווים כ-20% מצי הרכב בישראל אך גורמים לכ-80% מהזיהום מתחבורה.

מקור מרכזי נוסף לזיהום אוויר, בנוסף על התחבורה והתעשייה, הינן תחנות הכוח להפקת חשמל המונעות בדלקים דוגמת פחם ומזוט - אלו זוכים כבר כיום לבקרה קפדנית מטעם הרשויות ולביקורת ציבורית מתמשכת. האבולוציה הסביבתית בנושא זה ברורה למדי - תחנת הכוח הפחמית בחדרה אושרה רק לאחר הסכמה להקים ולהפעיל מערך ניטור סביבתי באזור סביב המתקן. עם זאת, תחנת הכוח בחדרה לא חויבה בהתקנת סולקנים - טכנולוגיה למניעת זיהום אוויר המקובלים בעולם. רק שנים לאחר מכן, בשנת 1997, במהלך תכנון תחנת כוח נוספת באשקלון, חויבה חברת החשמל בהתקנת סולקנים בארובות. בשנת 2002, הדיון הציבורי כבר איננו על הסולקנים, אלא על עצם האישור של תחנה פחמית נוספת ומדוע חברת החשמל איננה משתמשת בטכנולוגיות מודרניות של גזיפיקציה, המונעות חלק ניכר מהמזהמים, עוד בטרם שלב הבעירה.

3. ייצור והשלכת פסולת

בכל יום משליכים בישראל ממוצע של 2.4 ק"ג לנפש ליום - כמות השווה ליותר מפי 10 ממשקלו של אדם בשנה. חמשת מיליוני הטונות המושלכים מדי שנה אינם סוף פסוק: כמות הפסולת גדלה מדי שנה בכ-5% - קצב המהיר מהגידול בתל"ג ובאוכלוסין גם יחד. חלק ניכר מהפסולת מקורו במגזר העסקי, אם ישירות ואם בעקיפין - כאריזות למוצרים שהועברו לצרכן

הסופי. פסולת מסחר ותעשייה מהווה כ-26% מכלל הפסולת ופסולת בנייה - 25% מכלל הפסולת.

באירופה החלה להתגבש חקיקה כלל אירופאית ובמספר מדינות כבר נכנסו לתוקף יוזמות חקיקה שמטרתן שימוש חסכוני באריזות, שימוש במוצרים הניתנים למיחזור (כולל חקיקה לכלי רכב, מוצרי אלקטרוניקה ועוד) וכן הגברת תהליך המיחזור של סוגי הפסולת העיקריים באמצעות פיקדונות, קנסות ותמריצים שונים. עד סוף העשור תעמוד אירופה ביעדי צמצום פסולת, באמצעות צמצום במקור, מיחזור והשבה, כך יטופלו מעל 50% מכלל הפסולת.

בישראל, ממחזרים כיום רק 10%-15% מהפסולת. זאת למרות שאתרי הטמנת הפסולת המוסדרים צפויים להתמלא עד סוף 2007 והמחסור באתרים עשוי לגרום הן להטמנה בלתי חוקית והן לעלייה במחירי סילוק פסולות והטמנתן. הקמת אתרים חדשים הינה בעייתית מכיוון שקהילות רבות מתנגדות בתוקף להקמת אתרי פסולת בקרבתן, זאת משום חשש לנזק ישיר ממטרדי ריח, זיהומי אוויר ומים ועומסי תחבורה גבוהים ובשל הפגיעה בערך המקרקעין, פועל יוצא של אתרי הטמנה בקרבת מקום. ככל שתהליך זה ימשיך ויתפתח יגדל הלחץ גם על המגזר העסקי, אשר במקרים רבים משלם כבר מכספו לשם פינוי הפסולת.

חברות תעשייתיות אשר תשכלנה לראות בפסולת "משאבים וחומרי גלם בלתי מנוצלים" עשויות לזהות בטיפול בפסולת הזדמנות יוצאת דופן, החורגת מסכמת החסכון וההתייעלות המקובלת. חברות כאלו עשויות לאתר את האופן בו יוכלו לנצל את הפסולת כך שתשמש כחומר גלם למוצרים חדשים ולתעשיות אחרות (לדוגמא: ממסים מתעשיית האלקטרוניקה

משמשים כיום כחומר בעירה נקי יחסית בתעשיית המלט). לחילופין, הלחץ הסביבתי עשוי לעורר חברות נוספות לבחון את תהליך הייצור ואת חומרי הגלם ולאתר חומרי גלם חדשים המותירים פחות פסולת, תהליכי ייצור יעילים יותר ומוצרים חדשים מחומרים ידידותיים יותר לסביבה.

4. המחסור במים וזיהומים

ברחבי העולם ניכרת הידרדרות באיכות המים וביכולת אספקתם של מים נקיים ובריאים לתושבים. בשל אופייה הגיאוגרפי הייחודי של ישראל מצב משק המים רגיש במיוחד - שנים שחונות הינן חלק בלתי נמנע מהמחזור הטבעי ומאגרי המים, הן העיליים (אגמים ומאגרים מלאכותיים) והן התת-קרקעיים (מי-תהום או אקוויפרים), מועטים ואיכותם משתנה. בנוסף לצחיחות היחסית הטבעית, יש לציין את הנזק המצטבר של זיהומים המצמצמים את יכולת השימוש במאגרים שזוהמו: כל הנחלים הזורמים לים התיכון מזוהמים לאורך חלקים ניכרים וכ-37% מהמצאי באקוויפר החוף איננו ראוי לשתייה על פי קריטריונים של ארגון הבריאות העולמי, עקב זיהומים ממקורות שונים - חקלאות, תעשייה, ביוב והמלחה.

בשנות החמישים והשישים מקורות המים של הנחלים הופנו לאספקת מי שתייה והשקיה. שאיבת יתר מבארות, בייחוד מאקוויפר החוף, גורמת להמלחה בלתי הפיכה של מי תהום המצטרף למגוון המזהמים מביוב עירוני ותעשייתי, מאירועי זיהום, מתשטיפי כבישים ונגר עירוני וכן מדשנים וחומרי הדברה מהחקלאות. חלק מהמזהמים, כגון דלקים וכימיקלים פוסלים שימוש במים לעשרות ואף מאות שנים. במקביל, הפכו הנחלים לעורקי הביוב העיקריים של השפכים הביתיים, התעשייתיים והחקלאיים. בנוסף, ישנה סכנה בריאותית

אמיתית בהתדרדרות איכות המים וסיכוי לאירועי תחלואה המונית. איום זה ממשי למדי - בשנת 2000 נמצא כי ב-30%-40 מ-13,300 בארות מי השתייה התרחשו אירועי זיהום בחיידקים.

אף כי צפויה הקלה מסוימת עם כניסתן לייצור של מפעלי ההתפלה המתוכננים, אין עוררין על כך שישראל תמשיך להיאבק במחסור כרוני במים. בעוד שמרבית הפעילות לצמצום צריכת המים מופנה לחקלאים, הרי שפעילות מצד הרשויות לניטור מזהמים ואכיפה מוגברת, ברפתות, בשדות חקלאיים, במפעלים כימיים, במוסכים, במפעלי מזון ובמתקני ביוב נותנות כבר עתה את אותותיהן.

5. הרס בתי גידול טבעיים

מדינת ישראל עברה בעשורים האחרונים תהליכי פיתוח מואצים וכבר כיום היא אחת מהמדינות הצפופות ביותר בעולם. כתוצאה, מתרחש אובדן של שטחים פתוחים (שטח פתוח הוא כל שטח בלתי בנוי הקיים במדינה).

שטחים פתוחים שומרים על משאבי הטבע החשובים ביותר: מים, קרקע, צמחייה ובעלי חיים. שטח המכוסה בבניה אינו מאפשר למים לחלחל אל מאגרי מי התהום ואינו מאפשר קיום של צמחים ובעלי חיים. כמו כן, שטחים פתוחים משמשים לצורכי נופש וממלאים צרכים נוספים של האדם. אחוז השטחים הפתוחים הקיימים בארץ צפוי להצטמצם במידה ניכרת בשנים הקרובות.

טבלה מס' 1 - שטח לא מפותח

2020	1996	אזור
% שטח לא מפותח		
0	20	תל אביב
40	70	מחוז מרכז
81	91	כל המדינה

כאשר מתמעטים השטחים הפתוחים נהרסים בתי גידול טבעיים של בעלי חיים וצמחים שונים. הנושא בעייתי במיוחד בישראל. אזור זה מאופיין במינים רבים, הרבה מעל הממוצע העולמי לקילומטר מרובע. ישראל היא אחת המדינות העשירות ביותר מבחינת מגוון המינים.

טבלה מס' 2 - מגוון המינים בישראל לעומת ארצות אחרות

Country	Area (km2)	# of plant species	species to 1000 km2	# of bird species	species to 1000 km2
<i>Israel</i>	29,600	2,600	87.8	470	15.8
<i>Greece</i>	132,500	4,200	31.7		
<i>California</i>	411,000	5,800	14.1	581	1.4
<i>Great Britain</i>	230,000	1,666	3.1	489	2

אבל ישראל מאבדת את עושרה ומינים נכחדים כתוצאה מהפיתוח, שעתיד להכפיל את עצמו בין השנים 2000-2020. בעשורים האחרונים נכחדו 20 מיני צמחים ועוד 28 בסכנה; כמו כן נכחדו 12 מיני ציפורים ו-54 בסכנה.

תקשורת סביבתית כהכרח מתפתח

הדיווח הסביבתי החל בסוף שנות ה-80 וקדם לדיווח החברתי אשר החל בתחילת שנות ה-90, כחמש שנים לאחר תחילת הדיווח הסביבתי. הדיווח הסביבתי הפך תוך עשור, מנושא שולי - בקצוות עולם העסקים, למקובל ולחלק מהזרם המרכזי בעולם העסקים.

בין השנים 1996-1999 עלה מספר החברות שדיווחו, דיווח סביבתי כמעט בכל המדינות, למעט ארצות הברית, כפי שמשקף מהטבלה שלהלן:

טבלה מס' 3 - שעורי דיווח מדינתיים למאה חברות מובילות

מדינה	1996	1999
גרמניה	28%	36%
שוודיה	26%	34%
בריטניה	27%	32%
נורווגיה	26%	31%
ארה"ב	44%	30%
דנמרק	8%	29%
הולנד	20%	25%
בלגיה	6%	16%
פינלנד	7%	15%
אוסטרליה	5%	15%
צרפת	0	4%

מקור: סקירת ההיסטוריה של הדיווח החברתי - אתר SustainAbility.

בשנות ה-90 הייתה עליה דרמטית בדיווח הסביבתי בייחוד באירופה, יפן וצפון אמריקה. בכל אחד מהאזורים הללו הסיבה להתפתחות

דיווח סביבתי הייתה מעט שונה; באירופה, תרבות הדיווח נבעה ממחויבות לסביבה, יחסי ציבור, יתרון תחרותי והענות לדרישות החוק; בצפון אמריקה, הדגש על דיווח סביבתי נבע מלחץ מחזיקי העניין הפיננסיים; וביפן, לחץ של צרכנים הוביל לפיתוח הנושא וכן מחויבות לסביבה ויחסי ציבור.

תחום הדיווח הסביבתי עבר מספר גלגולים וממשיך להתפתח. בתחילת הדרך גופים וארגונים רבים הפיצו קווים מנחים שונים לדוחות הסביבתיים. ככל שחולף הזמן ניתן לראות סטנדרטיזציה של הנושא. תקנון הדיווח הסביבתי הוא הכרח כדי שאפשר יהיה להשוות הישגים סביבתיים ומעקב באופן כללי על התקדמות החברות בנושא איכות הסביבה.

טבלה מס' 4 - סקירת מצב מסכמת של ממשלת יפן

1990	2001
CERES (1989,2000)	GRI (1999,2000)
PERI (1993)	Ministry of the Environment (1997, 2001)
UNEP(1994)	Ministry of Economy, Trade and Industry (2001)
WBCSD (1994,2000)	
EMAS(1993, 1998)	
DIN (1997)	
Ministry of Economy, Trade and Industry (Voluntary Plan: 1992, 1995)	
Ministry of the Environment (Environmental Activities Evaluation Program: 1996)	

אחת היוזמות העיקריות המתגבשת בעולם היא יוזמה בין לאומית לדיווח גלובלי The Global Reporting Initiative (שמפורט בהרחבה באנציקלופדיה) - יוזמה זו לדיווח סביבתי-חברתי בעסקים פועלת

בחסות האו"ם, בהשתתפות ארגונים חברתיים-סביבתיים וגורמים עסקיים. בין הארגונים החברתיים והסביבתיים הבולטים: Amnesty International, Greenpeace International, World Wildlife Fund

בין הגורמים העסקיים המקדמים את היוזמה לדיווח גלובלי, בולטות חברות רב-לאומיות דוגמת: Nike Inc., General Motors, Heineken, Philips Electronics

ארצות כמו דנמרק, הולנד, נורבגיה ושוודיה מתחילות לחוקק חוקים המחייבים דיווח סביבתי מתעשיות שונות, כחלק מהדיווח הפיננסי או כדיווח בפני עצמו. בתקופה האחרונה מתפתחת גם בישראל מודעות והנושא עלה לדיון בכנסת.

להלן נפרט מספר דוגמאות ומחקרים המבהירים את הצורך בדיווח סביבתי-חברתי:

1. מזהמים במשקאות בהודו

בחמישי באוגוסט 2003 פירסם ארגון סביבתי אנונימי בשם המרכז למדע ולסביבה (Center for Science and Environment) דוח בנוגע לחומרי הדברה במשקאות קלים בהודו. המחקר מצא כי בחלק מהמשקאות הקלים בהודו יש מינון חומרי הדברה גבוה הרבה יותר מהמותר על ידי המועצה הכלכלית האירופאית (European Economic Commission). 12 סוגים של משקאות קלים הנמכרים בניו-דלהי ובסביבה נדגמו ונמצא כי הם מכילים שאריות חומרי הדברה. קוקה-קולה ופפסיקו היו בין החברות שבמוצריהן נמצאו חומרי הדברה רעילים כדוגמת DDT.

דגימות נלקחו גם ממשקאות החברות בארצות הברית ולא נמצאו בהן חומרי הדברה כלל. עקב כך, מאשימים את החברות בסטנדרטים כפולים - משקאות בטוחים העומדים בתקנים, לאירופה ולארצות הברית ומשקאות באיכות ירודה לאוכלוסיית הודו. חברות המשקאות הקלים פועלות כמעט ללא פיקוח, לא על המוצרים ולא על השפעתן הסביבתית.

ראשי החברות בהודו הכחישו שבמשקאותיהם חומרי הדברה מסוכנים. נשיא קוקה-קולה בהודו אמר שהמשקאות נבדקו בבדיקות בטיחות חוזרות במעבדות בהודו ומחוצה לה. מנהל פפסי קרא לדוח חסר בסיס והצהיר שיש להתעלם ממנו.

בשמיני לאוגוסט קולה ופפסי פתחו בהליכים משפטיים בבתי משפט הודים כנגד ממשלת הודו אשר החלה בפעולות שונות כנגד החברות. פפסי תבעה את המרכז למדע ולסביבה (CSE) וביקשה מהממשלה לא לנקוט בצעדים המתבססים על הדוח. בהמשך, אנשי ממשל הודים האשימו שמספר מפעלים של פפסי וקוקה-קולה מזהמים את הסביבה עם קדמיום (מתכת רעילה). בבדיקת צד שלישי מטעם בית המשפט נמצא כי טענת CSE אמינה. בעקבות זאת חויבו החברות לסמן אזהרה על גבי בקבוקי המשקה. ה-CSE שוקל לתבוע את חברות המשקאות על כך שתקפו את אמינות הארגון ללא מידע רלוונטי המאשש את טענותיהם כי המשקאות בטוחים. כדור השלג מבחינתן של החברות רק הולך וגדל.

2. 3M - שמירה על המותג Scotchgard בחברת 3M

סדרת מוצרי Scotchgard הושקה ב-1956, המוצרים משמשים לציפוי $\frac{2}{3}$ מהשטחים בארה"ב ומהווים 2% מההכנסות של חברת 3M (כ-300 מיליון דולר). באפריל 2000, מחקר מדעי מאתר את המרכיב העיקרי של Scotchgard בצמחים, בעלי-חיים ובקרקע. במאי 2000 החברה מודיעה על הוצאת המרכיב ממוצריה במהלך השנה וזאת למרות שאין עדיין תחליפים. בשלב זה אין הוכחה לנזקי בריאות או סביבה ואין לחץ ציבורי. מניות החברה עולות. בנובמבר 2000 החברה מודיעה שנמצאו תחליפים והושלם המעבר ההדרגתי. אין פגיעה במכירות, במהלך תקופת הביניים. בחלוף שנה מפרסום המחקר המדעי, באפריל 2001, המרכיב הפעיל הוכח כמזיק לסביבה ובעל שאריתיות גבוהה. התנועה הסביבתית בארה"ב מברכת את החברה על הפעולה המונעת שעשתה. המכירות נותרות כסדרן ומניות החברה עולות מאחר ואין בסיס לפעילות משפטית כלפי החברה.

באפריל 2003, חברת Dupont זוכה לביקורת ציבורית חריפה ונחשפת לתביעות משפטיות עקב שימוש בחומר דומה. חברת 3M שייצרה את החומר במקור איננה נתבעת כיוון שהפסיקה את השימוש בו כשנודע לה לראשונה על הסיכונים.

כתוצאה מהגילויים הללו ומהפעילות המשפטית מתפתחים הליכי חקיקה מזורזים הן באירופה והן בארה"ב. חברת 3M שסייעה במידע לאקטיביסטים באירופה מימשה באפריל 2005 רווח עסקי משמעותי ביותר מהמשבר שאיים עליה רק 5 שנים קודם לכן: חקיקה אירופית גורפת דחקה את מתחרותיה מהשוק והגדילה את הנתח של המוצר הידידותי לסביבה של 3.M

3. סקר שנערך במ.ע.ל.ה. (מחויבות עסקים למען החברה בישראל) באמצעות מכון דחף - דר' מינה צמח, בכדי לבחון את ציפיות הצרכנים הראה כי 77% מצפים שעסקים יתרמו לחברה או לקהילה, 81% מאמינים שרצוי להפנות תרומות לאיכות סביבה ו-65% מסכימים עם הטענה שהצרכנים צריכים להחרים מוצרים של עסקים שפוגעים בסביבה.

למרות תוצאות הסקר המראות שאיכות הסביבה נתפסת כערך חשוב בעיני רוב הנסקרים, חברות פרטיות והממשלה טוענות כי הנושא לא מספיק חשוב לצרכנים. מקובל לחשוב שיש צורך בהגברת המודעות בציבור ושחוסר המודעות מעקב את ההתפתחות של הנושא. עם זאת, אחוזי המחזור הגבוהים של מכלי משקה מפלסטיק ונייר באותן רשויות בהן הוצבו "הכלובים" לאיסוף מעידים על בשלות בקרב הציבור ונכונות ברורה לפעול למען הסביבה.

יש לציין כי חרם צרכנים בנושאים סביבתיים בישראל לא צלח, לא הניסיון כנגד מי עדן ועין גדי בנוגע לשאיבת מים ולא כנגד כלובי הדגים באילת. כביכול יש מסר כפול ממחזיקי העניין, מחד הנושא הסביבתי חשוב בעיניהם אך מאידך לא יעשו מאמץ כדי לקדם את העניין כצרכנים.

4. לאחרונה נערך סקר בקליפורניה אשר תוצאותיו מעלות שוב לפני השטח את הסתירה כביכול שאיכות הסביבה חשובה לאזרחים אך לא מספיק בשביל לעשות משהו בנדון. מהסקר עולה כי 58% מהנשאלים מאמינים כי זיהום אוויר מהווה איום חמור על בריאותם או בריאות משפחתם. 30% מדרגים את זיהום האוויר כנושא הסביבתי החשוב ביותר. 47% מהנשאלים אמרו שפליטות מכלי רכב הם הגורם העיקרי לזיהום האוויר באזור בו הם גרים. למרות נתונים אלו, פחות מחצי

מהמבוגרים שענו לסקר היו מודאגים מכך שהרכב שלהם מזהם. כביכול אין קישור בין הבעיה ואחריות אישית - הצורך לוותר על נוחות בכדי לתרום לפתרון הבעיה.

אך אין סתירה מוחלטת. החיים והתרבות בקליפורניה סובבים סביב המכונית ולמרות זאת 45% מהאנשים היו שוקלים ברצינות שימוש ברכבת אם הייתה נמצאת במרחק סביר מהבית. 52% שוקלים ברצינות להחליף את מכוניתיהם, לכשיצטרכו, למכוניות קטנות יותר בכדי להקטין את צריכת הדלק. 65% מתושבי קליפורניה אומרים שיתמכו בתקנים חמורים יותר של פליטות מזהמים על מכוניות חדשות, משאיות ורכבי 4X4, גם אם עקב כך יתייקר מחיר הרכב. 75% מהתושבים בעד לחייב את חברות הרכב לייעל את צריכת הדלק של המכוניות אותן הן מייצרות. 81% מתושבי קליפורניה בעד נתינת עדיפות מס בכדי לעודד צרכנים לרכוש רכבים היברידיים וחשמליים.

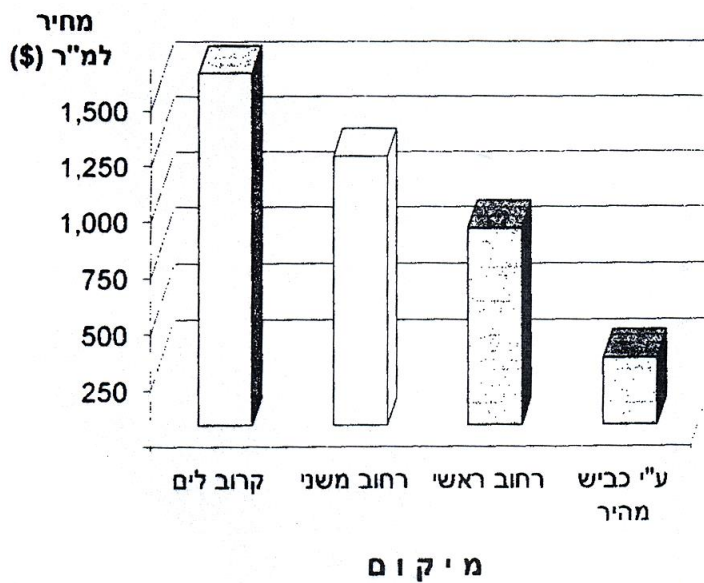
בשנת 1990 העבירה קליפורניה את תקנת "אפס-פליטות", המחייב ש-10% מכל המכוניות הנמכרות במדינת קליפורניה, בין השנים 2003 ו-2008, יהיו ללא פליטות מזהמים. חברות הרכב האמריקאיות הגדולות תבעו את מדינת קליפורניה על חוק זה אך באמצע אוגוסט 2003 הפסיקו General Motors ו-Paimler Chrysler את תביעתן לאחר שמדינת קליפורניה הגמישה מעט את התנאים וחברות הרכב הסיקו כי סיכויין לזכות אינו גדול.

קליפורניה מובילה פעמים רבות בנושאי איכות הסביבה אך מדינות נוספות ממשיכות בדרכה כך שיתכן שבמדינות כמו ניו-יורק תצוצנה תקנות דומות והשוק עצמו יגרום לחברות הרכב לייצר רכבים יעילים יותר ומזהמים פחות.

5. בדיקה שנערכה בארה"ב ב-2002 של נכונות הציבור לשלם בפועל עבור איכות הסביבה העלתה מסקנה שונה בתכלית מהמקובל בקרב מקבלי החלטות בממשלה ובתעשייה. כיום, מספר מחקרים אקדמיים פורסמו עם תוצאות דומות: בשוק הנדל"ן הציבור מבטא העדפה סביבתית ברורה ומוכן לשלם פרימיום משמעותי עבור העדפה זאת.

מסתבר שהציבור בשל לממש את מחוייבותו הסביבתית ובתנאי שהמידע זמין לו, והמערכת מאפשרת לו בחירה חופשית. כאמור, גם אחוזי המיחזור הוולנטרי בישראל למכלי משקה מפלסטיק ולנייר גבוהים מהצפוי ומעידים על המודעות הגבוהה של הציבור, במיוחד ביחס למודעות של מקבלי החלטות. המפתח הוא מידע אמין וזמין.

תרשים 2 - מחיר קרקע לבנייה בשנת 2002 באחת מערי החוף במדינת ישראל



6. אם כך, בעת ניהול תקשורת סביבתית יש להיזהר, בראש ובראשונה, מזילזול באינטליגנציה של הציבור. במקרים בהם "ההסברה הסביבתית" התפרשה כזילזול, נוצרה חשדנות והופנתה כלפי החברה ביקורת עוד יותר נוקבת. כאשר הציבור דורש מידע רצוי לספק לו את אשר הוא דורש במלוא השקיפות האפשרית.

דוגמה לבעיות בתהליך הוא מקרה חברת פי גלילות. לפני כ-15 שנים החלו שמועות בציבור שאם "פי גלילות" יתפוצץ אלפי אנשים באזור גוש דן ימותו. במקום לחשוף את המידע ולהתייחס לפחדיו של הציבור, ניסו בחברה להסתיר את המידע וציירו על המיכלים ציורים בעזרת אומנים שונים. תגובת הציבור והביקורת שהופנתה אל החברה, היתה חריפה יותר מאשר לפני צביעת המיכלים והאווירה הציבורית שנוצרה היתה עויינת. עד כדי כך, שבמקרה הראשון בו היה סיכון לאתר על ידי ניסיון פיגוע חבלני, האווירה הפוליטית היתה כזו שהביאה לסגירתו של האתר.

תקשורת אפקטיבית יותר עם מחזיקי העניין שהיתה מפתחת אמון רב יותר בין הצדדים, עשויה היתה לספק תוצאה אחרת ובכלל זה לאפשר הקמת מספר אתרים חלופיים. עד כה לא הצליחה חברת פי גלילות לאתר אתר חלופי בו יש ביכולתה להתגבר על חששות והעויינות הציבורית. במקביל, תושבי ראשון לציון ותושבי ירושלים, מתלוננים על המשך פיתוח האתרים שנמצאים בקרבתם. זאת כתוצאה מחוסר האמון הסורר כלפי חברת פי גלילות בקרב התושבים.

בכל תהליך דיווח יש חשש מובן בחשיפת פעילויות החברה. קיים פחד מהביקורת הציבורית על פעילויות החברה, פחד מחשיפה של תהליכי ייצור ואובדן יתרון תחרותי וכן פחד,

שנכון בייחוד בישראל, מרצון הציבור וגופים ממשלתיים לשינוי מעמיק יותר ויקר יותר מהשיפורים שנעשו ודווחו. במרבית המקרים מוטב לדווח ולהגדיר את הטעון שיפור כיעד לשנים הבאות.

דיווח סביבתי יכול לשמש גם ככלי שיווקי במידה ומבצעים זאת בזהירות. היבט עיקרי בשיווק סביבתי הוא רמת החשיפה או מינון החשיפה. ההבטחה חשובה גם היא, אין חברה שיכולה להצהיר על עצמה שהיא "ירוקה" לגמרי ושאינה משפיעה כלל על הסביבה, לא בתהליכי הייצור ולא בשרותים או מוצרים אותם היא מספקת. לכן, רצוי להדגיש את השאיפה לשלמות ולא לדווח השגת שלמות מוחלטת כביכול. גיקלין אוטמן, דמות בכירה בענף השיווק הסביבתי בארה"ב, ממליצה על שישה עקרונות לשיווק סביבתי חיובי במינון נכון ובמינימום סיכון לתופעת בומרנג, כדלקמן:

- א. אימוץ תוכנית סביבתית מקיפה לארגון.
- ב. מינוי של דמות בכירה ונראית לעין שבאחריות/ה הדימוי החברתי והסביבתי של החברה.
- ג. שקיפות - הצגת מידע ברור ובצורה סטנדרטית. יש מספר תוכניות כגון Global Reporting Initiative וה-CERES שמספקות קווים ברורים למידע שצריך להיות מוצג וכיצד להציגו.
- ד. עבודה בשיתוף עם צד שלישי, כגון: גופים ממשלתיים או גופים ירוקים.
- ה. תקשור מחוייבות החברה, אחריותה והשיפור המתמיד

שמתרחש בחברה. כמו כן, בכדי להגיע למגוון של מחזיקי העניין רצוי להשתמש בערוצי מדיה שונים, כגון: אינטרנט, פירסומים בעיתון, דוח שנתי ועוד.

ו. ואת דברים אלה יש לבצע עכשיו - אוטמן טוענת שקיים חלון הזדמנויות, בייחוד לעסקים בינוניים וקטנים. העסקים הגדולים כבר סופגים ביקורות לגבי התנהגותם הסביבתית. זה הזמן של עסקים קטנים יחסית לקחת את היוזמה והמנהיגות ולהשתמש בסביבה לשיווק ולתקשורת חיובית.

קיימים קשיים בהיענות לצורך של הציבור למידע. התהליך מורכב ונתפס כמחייב הוצאות גבוהות. כמו כן, מחייב תהליך הדיווח הטמעה בניהול השוטף של החברה וקשר מתמיד עם רשויות. קושי נוסף, שקיים הוא הפחד, המוצדק לעיתים מסיכונים משפטיים.

גופים רבים מוצאים את עצמם בין הפטיש לסדן בכל הנוגע לביצועיהם הסביבתיים. מצב זה ניכר במיוחד במגזר התחבורה הציבורית. תחבורה זו מתבססת על תשתית של רכבי דיזל כבדים, רכבים הידועים כרכבים מזהמים, מאידך מספק הענף חלופה חיונית לצמצום כלל זיהום האוויר מתחבורה ובנוסף מסייע בהפחתת הפקקים, תאונות הדרכים ומאפשר יכולת תעבורה לשכבות אוכלוסייה שאין באפשרותן להשתמש ברכבים פרטיים, כגון: זקנים, ילדים ושאר אנשים שאין בידם רכב פרטי.

התחבורה הציבורית איננה פועלת לבד, מעורבות הממשלה בה, גם במדינות מערביות בעלות כלכלה מודרנית, גבוהה במיוחד: משרד התחבורה - מסדיר את הרשיונות לקווים השונים;

רשויות מקומיות וועדות תכנון - קובעות את אופי הכבישים, מיקום התחנות ובכך קובעות את זמן הנסיעה מדלת לדלת; ומשרד האוצר קובע את גיל הצי ואיכות המנועים הנקנים בהשתתפות ממשלתית. כך בישראל וכך במרבית העולם. זהו אופיו של ענף המספק שירות חברתי חיוני שהרווח ממנו ברמה הלאומית גבוה לאין ערוך מהרווח שיכול המפעיל לממש. ענף זה חשוף לביקורת משמעותית מאוד של הציבור בכל הנוגע לזיהום אוויר בעודו זקוק לתמיכת הציבור בכדי שהשירות שהוא מספק יהיה איכותי, משמעותי וזול.

אגד - באגד, מפעיל התחבורה הגדול במדינה החל העניין באיכות סביבה בעקבות ביקורת על זיהום אוויר מכלי רכב המונעים בדיזל. במהלך השנים אגד יצר כלפיו אנטגוניזם בציבור, ואין ספק שקמפיין "אגד ירוק", בו נצבעו האוטובוסים בצבע ירוק, הגדיש את הסאה. משך יותר מחודש כיכבו האוטובוסים הירוקים בכתבות ובמהדורות החדשות בטלוויזיה שהדגישו ביקורת שלילית. אגד מבצע מגוון פעולות שמטרתן תפעוליות - עסקיות במשולב עם שיקולים סביבתיים. לדוגמא: תחזוקת הרכב, שיפור מערכי קווים. ולמרות שאגד מספק תחבורה ציבורית הוא הקים לעצמו אויבים בקהילה הסביבתית אשר באופן מסורתי וטבעי אמורה לתמוך בו. נוצר נתק שבו הציבור לא נרתם לטובת אגד ולטובת התחבורה הציבורית בכדי לוודא שהשירות ישמר. אחת הדרכים להחזיר את שיתוף הפעולה בין שותפים טבעיים אלו היא לחשוף את אגד ולהעלות לדיון דוקא את הנושאים המהותיים. באגד פעלו לתחזוקה איכותית של הרכבים אך לא ידעו לתרגם את מעשיהם לטובת חשיפה חיובית בציבור והשבת תשומת הלב של ארגונים ירוקים לעניין התחבורה הציבורית.

הדוח הסביבתי של אגד, כמובהר בתת פרק 7.3.1, חושף הן את הבעיות של אגד והן מגוון פתרונות לנושאים שונים ובמידה מסוימת משמש כ"תרגום" למעשיו של אגד לכלל הציבור הרחב. בדיווח יש מרכיבים של זיהום אוויר, מים ופסולת המדווחים לפי עקרונות ה-GRI אך עדיין לא כל החומר נמצא. חשיפה זו עשויה לשפר במעט את תדמיתו של אגד בציבור ובקהילה הסביבתית אך תרומתו העיקרית של הדוח בהכוונת הדיאלוג הציבורי אל אותם נושאים שנשכחו כאשר הדיאלוג היה ברובו באמצעות בתי משפט, צווים אישיים וכדומה. כבר כיום מסתמנת נכונות בקרב מחזיקי העניין לתמוך בפעולות שונות למען התחבורה הציבורית. תמיכה לה אגד זקוק בכדי להתקיים בתחום עיסוקו העיקרי, הסעת המונים. כך שני כוחות שונים יכולים להיות שותפים למען יעד משותף למרות מחלוקות וביקורת בתחומים תחבורתיים אחרים כמו השימוש במנועי דיזל.

סיכום ומגמות לעתיד

9.4.1.4

המגמה במדינות המפותחות היא של מחוייבות או אחריות העסקים לקהילה ולסביבה. אך אין צורך לראות במחוייבות זו כפעילות יקרה שמחייבת פרויקטים עצומים אלא כמסלול עסקי והתחלתו היא מימוש מספר מצומצם של פעילויות נבונות בתוך החברה, שמתוכן תצמח מחוייבות חברתית מקיפה.

אחד מהצעדים לקראת יצירת מחוייבות החברה הוא הדיווח הסביבתי. כפי שמתפתחת מגמת האחריות החברתית מתפתח גם הדיווח הסביבתי. בתשובה לשאלתא של חבר כנסת ברונפמן, שביקש לברר מה עושה הרשות לניירות ערך על מנת להטמיע ולאכוף את חובת הדיווח הסביבתי בישראל, ענה שר האוצר כי על החברה הציבוריות מוטלת החובה לגילוי נאות לסוגיות סביבתיות המשפיעות

על פעילותן. כמו כן, נבחנת ברשות לניירות ערך הצעה לתיקון חוק ניירות ערך. אחד התיקונים המוצעים נוגע באופן ישיר בעיגון מתכונת הדיווח של השלכות סביבתיות. ארגוני הסביבה החלו כבר בפעולות מול חברות ציבוריות שלשיטתם אינם מדווחים לבעלי המניות דיווח סביבתי נאות.

יתכן שיקח זמן מה עד שתקנות נאותות יכנסו לתוקף אך המגמה בארץ ובעולם ברורה - שקיפות סביבתית. חברות שישכילו להוביל בתחום זה, יזכו להחזר המקסימלי על מחויבותן.

בבליוגרפיה רלוונטית

*

1. סקר ציפיות צרכנים מעסקים בתחום המעורבות החברתית והסביבתית, אוקטובר 2001, ד"ר מינה צמח, דחף 1.
2. סימני חיים 2000, The World Watch Institute.
3. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
4. הפגיעה בשטחים הפתוחים - עלון מידע - "אדם טבע ודין" אגודה ישראלית להגנת הסביבה.
5. ישראל 2020 - תוכנית האב לישראל בשנות האלפיים. מזור וחובי, 1996, משרד הפנים, ישראל.
6. שיקום נחלים - עלון מידע - המשרד לאיכות הסביבה, ישראל.
7. מסמך - משרד התעשייה ומסחר - ממשלת יפן. 2001.
8. www.sustainability.com - סקירה היסטורית על דיווח סביבתי וחברתי.

9.4.2 קיימות (Sustainability) על פי המודל של TNS - אסטרטגיית חיזוי
לאחר (Backcasting)
לימור אלוף*

9.4.2.1 רקע

המושג קיימות, אחריות חברתית וסביבתית מתאפיינים בעמימות רבה וזוכים לפרשנויות רבות המושפעות מעמדת המוצא של המגדיר. מצב זה יוצר בלבול, קושי בניהול סיכונים אפקטיבי, בהערכת ביצועים והתקדמות בתחום.

The Natural Step (TNS) הוא ניסיון אמיץ להגדיר מדעית את מושג הקיימות על ידי זיהוי מגבלות המערכת הטבעית, מגבלות שיקבעו את חוקי המשחק הכלכלי בחברה בת קיימא. מסגרת חשיבה זו נולדה ב-1989 פרי פיתוח משותף של קבוצת מדענים שבדית בראשות דר' קרל הנריק רוברט (Dr. Karl Henrik Robert) ובפטרונות המלך השבדי. לימים הפך TNS להיות ארגון בינלאומי (NGO) הפועל מתשעה מוקדים בעולם (ובהם ישראל) עוסק בפיתוח מדעי של יישומי מסגרת החשיבה ומסייע לארגונים וקובעי מדיניות החותרים למנהיגות לפעול באופן פרואקטיבי לקראת קיימות.

9.4.2.2 הגישה השכיחה לתכנון לעתיד למול גישת TNS - אסטרטגיית חיזוי
לאחר (Backcasting)

TNS קורא תגר על דרך שכיחה ביותר לתכנון עתיד שהינה סקירת המצב בהווה על-ידי התבוננות במראה האחורית במטרה לגלות בעיות ולאחר מכן להשתדל לתקן בעתיד. דרך חיזוי זו - Forecasting -

* מנהלת The Natural Step (TNS) ישראל.

מגדירה את העתיד על פי הדברים הנראים חשובים בהווה. כך יוצא שאסטרטגיות תכנון מתבססות על רמות המיסוי הנוכחיות, על העלויות הנוכחיות של טכנולוגיה קיימת, על מערכות האנרגיה והדלקים הנמצאים כיום בשימוש.

כשאנו פועלים בדרך זו אנו לא רק מסתכנים בהעברת בעיות ההווה אל העתיד, אלא אנו מונעים חדשנות ומגדילים את אזורי הסיכון שלנו. דרך החיזוי המסורתית (Forecasting) שמשמשים בה ברוב התכניות הסביבתיות מספקת נוהל תכנון המתחיל מרשימת ההשפעות השליליות שכבר התגלו בטבע, לאחר מכן מתבצעות הערכות הקובעות אילו פעילויות/משאבים הם המסוכנים ביותר (פעמים רבות אי אפשר לקבוע זאת מנקודת ראות מדעית בשל המורכבות). הערכה זו מובילה לחילוקי דעות באשר להשפעות ומקשה לבחון את האפשרות של שקלול תמורות (Tradeoffs) מנקודת ראות אסטרטגית. הצורך הדוחק בשינוי יסודי והמורכבות הגדולה של המערכת הטבעית, מבליטים את חסרונותיה הרבים של שיטה זו.

לעומתה מעמיד TNS דפוס תכנון להצלחה בעתיד המבוסס על אסטרטגיית חיזוי לאחור (Backcasting) המאפשר זיהוי מוקדם של בעיות סביבתיות וחברתיות ויצירת פתרונות המתמקדים בגורמים המונחים בשורש הבעיה. על ידי כך מאפשרת מסגרת החשיבה להפוך את הבעיות הסביבתיות והחברתיות מנטל וסיכון להזדמנות.

נקודת המוצא .1

נקודת המוצא למתודולוגיה היא ההבנה כי במסע שלנו בהווה לסיפוק צרכינו אנו הורסים בשיטתיות את הטבע, שהוא המערכת בה אנו תלויים לחלוטין. פעילותנו הכלכלית גורמת נזקים הולכים וגדלים למשאבים טבעיים כדוגמת אוויר נקי ומים שפירים המאפשרים את קיומנו. בה בעת, יכולת הייצור ארוכת הטווח של הטבע מתדלדלת בשדות, ביערות ובאוקיינוסים, עקב ניצול יתר, פגיעה פיזית וזיהום. מצב זה תובע מאיתנו להקדיש יותר ויותר משאבים על מנת להגיע לכמויות אליהם הגענו בעבר. העומסים על המערכת הטבעית הולכים וגדלים עם הגידול במספר תושבי כדור הארץ הזקוקים למשאבים ושירותים טבעיים. אינטנסיביות ניצול המשאבים עולה מדור לדור והפער בין עשירים לעניים הולך וגדל. סיטואציה חברתית זו פועלת ככוח מניע המאיץ את הבעיות האקולוגיות ומשפיעה על כל החלקים בחברה האנושית, מפרטים ועד תאגידיים ומדינות.

האתגר .2

האתגר אותו סימנה הקהילה העולמית למאה העשרים ואחת (Agenda 21) הוא להוביל את החברה האנושית להתפתחות המשפרת את איכות החיים לכלל תושבי כדור הארץ אך אינה עושה זאת במחיר פשרה על צרכי הדורות הבאים. אתגר זה מחייב סנכרון מחודש של הפעילות הכלכלית. תכנון כלכלי שאינו משפיע לרעה על הסביבה והחברה בהווה ובעתיד. תכנון מתקדם מסוג זה מצריך התמודדות עם בעיות סבוכות ורמת מורכבות גבוהה ביותר. על מנת לנווט בבטחה ובקלות יחסית

בתוך המורכבות האמורה יש להבין את עקרונות העל על פיהם המערכת בנויה. הבנת עקרונות היסוד של המערכת הטבעית מסייעת לנו לדלג משלב המדידות והיכוחים אודות השפעותינו על הסביבה למציאת גורמי היסוד להשפעות אלה.

עשיית סדר בויכוח האינסופי בין המדענים ובין עצמם על הגורמים השונים להידלדלות המערכת הטבעית, מאפשרת לנו לזהות במעלה הזרם את הסיבות העקרוניות, המשותפות לבעיות הסיבתיות השונות. העובדה כי תופעות דוגמת זיהום אוויר, מצוקת מים, התחממות עולמית, מזהמים בשרשרת המזון, הידלדלות האוזון ופערים חברתיים - כולן נובעות מאותן טעויות עקרוניות, מאפשרת לנו לסמן נתיב תיקון.

3. גורמי היסוד לקיימות

חשיבה מערכתית המזהה את התנאים הבלתי מתפשרים על פיהם מתנהלת המערכת הטבעית תאפשר לנו לא רק להתמודד ולמנוע בעיות בהווה אלא גם לזהות את הבעיות השוכנות רדומות במערכת ועדין לא זוהו. תנאי יסוד אלה המוכרים ב - TNS כ'תנאי מערכת' (System Conditions) יכולים לשמש כמגדלור המנחה אותנו, ומאפשר לנו להימנע ממגבלות החשיבה בהווה ולאתר את העקרונות שיאפיינו פעילות אחראית בעתיד.

TNS טוען כי כדי לטפל באפקטיביות בהשפעות פעולות האדם על הטבע, עלינו לזהות את גורמי היסוד לאי-קיימות אקולוגית. ביסודו של דבר בהתחשב במאפיינים המדעיים של כדור הארץ (עקרונות התרמודינמיקה והמחזוריים הגיאוביוכימיים) קיימים רק שלושה מנגנונים שבהם עלולה החברה האנושית להזיק לטבע ומנגנון נלווה נוסף, כדלקמן:

א. ריכוזי חומרים מקרום כדור-הארץ גדלים בהתמדה בטבע. הדבר קורה כשהחברה קורה ומפזרת את התרכובות בקצב מהיר יותר מקצב שקיעתם מחדש בקרום כדור-הארץ. משמע, נזק נגרם למערכת הטבעית בעקבות התבססות הפעילות הכלכלית על הוצאה שיטתית של דלקים, כריית מחצבים ומתכות כבדות מקרום כדור-הארץ, בו הם היו מרוכזים ופיזורם בסביבת החיים שלנו. פעילות קבועה זו יוצרת מצב בו ריכוזיהם עולים בהדרגה.

אם נמשיך בדרך זו רמות החומרים מקרום כדור-הארץ יוסיפו לעלות. המורכבות והזמן החולף עד הופעת הנזק מערימים קושי על היכולת לחזות באיזו רמת ריכוזים מתרחש הנזק. לכל חומר יש סף משלו, אבל פעמים רבות סף זה אינו ידוע והוא מתברר רק לאחר שהנזק כבר נגרם. גם אחרי שזיהינו את הבעיות שגורמים ריכוזים גדלים והולכים של חומרים מקרום כדור-הארץ והורדנו את רמות המחצבים המופקים ממכרות, חומרים רבים יוסיפו להצטבר בטבע. הסיבה לכך היא שהחברה כבר צברה ומשתמשת בכמויות אדירות של חומרים ממכרות שרבים מהם נדירים בטבע.

ב. ריכוזי חומרים שמייצרת החברה גדלים בהתמדה בטבע. הדבר קורה כשהחברה מייצרת ומפזרת חומרים בקצב מהיר יותר מהקצב שבו הטבע מפרק אותם ובונה אותם מחדש כמשאבים (או משקיע אותם בקרום כדור-הארץ). משמע, נזק נגרם למערכת הטבעית בעקבות התלות בחומרים יציבים מעשה ידי אדם. פיזור חומרים דוגמת חומרי הדברה, CFC, דיוקסינים ועוד יוצר מצב בו

ריכוזיהם הולכים ומצטברים באוויר, בקרקע, במים, באבק, בשרשרת המזון ובכל ערוץ סביבתי אחר.

אם נמשיך בדרך זו רמות החומרים שמפיקה החברה יעלו, יצטברו ויערערו את המערכת שבה אנו תלויים. ההשפעות של הצטברות זו אינן ידועות, אבל נוכח החששות הנוגעים לבעיות כמו חומרים מסרטנים וחומרים המשבשים את פעילות המערכת האנדוקרינית, מן הראוי לנהוג במשנה זהירות ולחפש חלופות.

ג. אמצעים פיזיים מדלדלים בהתמדה את הטבע. הדבר קורה כשהחברה מנצלת משאבים בקצב מהיר מקצב התחדשותם בטבע. משמע, נזק נגרם למערכת הטבעית כאשר מתרחשת פגיעה פיזית שיטתית דוגמת ניצול וצריכת עץ ודגה בקצב מהיר מהקצב שבו אפשר לחדשם, כיסוי אדמה פורייה באספלט, או על-ידי צורות אחרות של מניפולציה של המערכת האקולוגית דוגמת שינוי מפלס המים, יצירת סחף קרקע, תוצאות בלתי צפויות בפעולות הנדסה גנטית.

אם נמשיך בדרך זו יכולתו של הטבע תפחת בתפקודים כדוגמת עיבוד פסולת, בניית מקורות הדרושים לחברה ואספקת מגוון רחב של 'שירותי חינוך' בעלי חשיבות מכרעת לחיים (לדוגמה: אוויר נקי ומים שפירים). המורכבות והזמן החולף עד הופעת הנזק מקשים לחזות מהי רמת ההרס הפיזי הגורמת לנזק. לכל חלק של מערכת אקולוגית יש סף משלו, אבל פעמים רבות סף זה אינו ידוע ומתברר רק לאחר שהנזק כבר נגרם.

הבנת מנגנוני הרס המערכת הטבעית מאפשרת לנו לקבוע את התנאים לחברה בת קיימא מבחינה אקולוגית. אולם, חברה בת קיימא, בהגדרתה, היא

חברה המסוגלת להמשיך להתקיים לעד, חברה שאינה מערערת את המערכת הטבעית שבה היא תלויה, ובה בעת היא ממלאת את צורכי חבריה.

לאור זאת יש להבין מנגנון הרס נוסף: חברתי, המזין את ההרס האקולוגי, והוא תולדה של:

אי מתן מענה לצורכי בני האדם ברחבי העולם. משמע, אם נמשיך בדרך זו של התעלמות שיטתית מסיפוק צרכים בסיסיים המשותפים לכל בני האדם בחברה האנושית, נאיץ חלוקה בלתי שווה של משאבים בחברה. הקיטוב בין עשירים לעניים ילך ויתרחב, והמתח ביניהם יגבר. 20% מאוכלוסיית העולם משתמשים כיום ביותר מ-80% מהמשאבים, בעוד ש-20% העניים ביותר סובלים מתת-תזונה ומהיעדר גישה למים שפירים. אנשים החיים בעוני חושבים על קיימות במובנה הבסיסי ביותר - השרדות היום. אם אי-השוויון הגלובלי במשאבים לא יטופל, ומדינות ותאגידים ימשיכו לנצל באינטנסיביות את המשאבים הטבעיים וימנעו שכר מחייה בכבוד מעובדים, אזי החלקים העניים ביותר בחברה ידלדלו את המערכת האקולוגית כדי לענות על הצורך האנושי, הבסיסי ביותר - להשאר בחיים.

4. תנאי המערכת - התנאים שישררו בחברה בת קיימא

מתוך הבנת מנגנוני הרס המערכת הטבעית, המקיימת אותנו, אנו יכולים להגדיר את התנאים שישררו בכל חברה בת קיימא,

אלה הם ארבעת תנאי המערכת:

בחברה בת קיימא הטבע אינו נתון לעלייה שיטתית ומתמידה:

א. בריכוזי חומרים המופקים מקרום כדור-הארץ.

ב. בריכוזי חומרים שמייצרת החברה.

ג. בהיקף ההידלדלות הנעשית על ידי אמצעים פיזיים.

ובחברה זו ...

ד. בני אדם אינם נתונים לתנאים הפוגעים באופן שיטתי ביכולתם לענות על צורכיהם.

על ידי הגדרת עקרונות העל לחברה בת קיימא, אנו מסירים את מסך העמימות מעל מושג הקיימות החמקמק ומאפיינים אותו במדדים הניתנים לזיהוי, כימות והערכה. אינדיקטורים אלה מאפשרים לנו לבחון מקרוב מדיניות ותהליכים למידת האפקטיביות שלהם.

באופן זה ארגון בר קיימא או מדיניות בת קיימא אינם תורמים עוד לאי קיימות ואינם יוצרים תנאים המתעלמים מצורכי האדם. מדיניות בת קיימא תתחייב לכן למנוע תרומתה:

א. לעלייה השיטתית בריכוזי חומרים מקרום כדור-הארץ.

ב. לעלייה השיטתית בריכוזי חומרים שמייצרת החברה.

ג. להרס פיזי שיטתי של הסביבה הטבעית כתוצאה מניצול יתר, החדרה של זנים חדשים וצורות אחרות של מניפולציה במערכת האקולוגית.

ד. ליצירת תנאים הפוגעים באופן שיטתי ביכולת בני אדם לקבל מענה לצורכיהם.

המתודולוגיה של TNS משתמשת בתנאי המערכת על מנת להניע תהליכי חשיבה חדשים, יצירת פתרונות המשוחררים מתבניות מסורתיות של המציאות הקיימת.

הפתרונות יכוונו ל - :

א. הפחתת השימוש במתכות ובמינרלים ביחס לכמות השירות המסופק בכל רמות שרשרת הערך.

ב. להקטנת השימוש בכימיקלים ביחס לכמות השירות המסופק ומעבר לחומרים שאינם זרים לטבע.

ג. מציאת פתרונות להקטנת השימוש במקורות מתחדשים ומעבר למשאבים המופקים רק ממערכות אקולוגיות מנוהלות היטב, וזהירות בכל סוגי המודיפיקציה של הטבע.

ד. לקיום וטיפוח כבוד האדם, צרכיו הבסיסיים, שמירה על כל זכויותיו, כולל זכותו לשכר המאפשר לו מחייה בכבוד. בחינת ההשפעות החברתיות של המדיניות/הארגון על הקהילה המקומית ככלל ועל הפרט בארגון ומחוצה לו בפרט, כולל בחינתם אל מול שרשרת הספקים.

על רקע המאבק על דיוקן הגלובאליזציה וההשפעות האקולוגיות והחברתיות הכבדות שמסבים תאגידיים כלכליים רואה TNS הכרח להקנות חוקי משחק חדשים לשחקנים מרכזיים אלה. בצד האינסטינקט העז להפקת רווח מעוניינות החברות המתקדמות להבין את תנאי השוק העתידי ואת מגבלות המחר של המחוקק, על מנת לזהות מוקדם ככל האפשר את ההזדמנויות והסיכונים. לחברות אלה מוטיבציה ויכולת לגיוס מוחות, טכנולוגיה ומאמצי מחקר ופיתוח עתירי משאבים למציאת פתרונות בני קיימא. TNS מקנה לארגונים החותרים לקיימות מצפן המאפשר להם לפתח נקודת מבט מערכתית להערכת פעילותם ולאיתור נקודות התורפה, הסיכון וההזדמנות. רצינות ההטמעה של המתודולוגיה והפיכתה לחלק מן התרבות הארגונית תגדיר את ההצלחה ותאפיין ארגונים המעוניינים להתקדם אסטרטגית לקראת קיימות.

החשיבות הגדולה של TNS טמונה ביכולת ליצור קונצנזוס רחב סביב עקרונות העל לקיימות. בכוח הסכמה חברתית חדשה זו לשמש כלי פוליטי חברתי חשוב בבחינת תהליכי קבלת החלטות בקרב המנהיגות הציבורית, האקדמית והמנהיגות התעשייתית. כלי זה מעניק לנו יכולת לבחון רצינות הטמעת אחריות סביבתית וחברתית באסטרטגיה ארגונית של חברות בתעשייה לכל אורך שרשרת הערך, מאפשר לנו להעריך פעולות הקצאת כספים ציבורית להגשמת יעדי תכנון בר קיימא לאומי ולבנות לאורם תוכניות הכשרה ופיתוח המעודדות מחקר ויוזמה התואמים את עקרונות הקיימות.

9.4.3 אנרגיה מתחדשת - הפוטנציאל ומימוש

עפר בן דב, MES*, איריס אלדר, רו"ח** וניר זיכלינסקי, רו"ח**

9.4.3.1 רקע

בשנים האחרונות הולכת וגוברת המודעות לכך שמקורות האנרגיה עליהם התבססנו במאות השנים האחרונות כדוגמת נפט ופחם (המכונים גם דלקים פוסיליים או מאובנים) הינם מוגבלים בכמותם, יוצרים תלות פוליטית במדינות ובמשטרים לא דמוקרטיים, מחייבים אמצעי אבטחה מוגברים ויקרים על תשתיות הובלה, אגירה ואספקה, ושהשימוש בהם מזהם ומזיק. תהליך השינוי במשק האנרגיה העולמי כבר החל, ותת פרק זה יסקור את המגמות ואת הפוטנציאל הגלום במקורות אנרגיה מתחדשים בתהליך זה.

9.4.3.2 דלקים פוסיליים ואנרגיה מתחדשת

דלקים פוסיליים הם למעשה מאגר של חומרים אורגניים (שאריות צמחים ובעלי חיים) שעברו תהליכים ביולוגיים ופיזיקליים במשך מיליוני שנים עד שהפכו למה שאנו מכנים פחם, נפט וגז טבעי. אומנם התהליכים שיצרו את מאגרי הדלקים הפוסיליים הם טבעיים, אך בקצב בו אנו צורכים אותם הם יתדלדלו או יגמרו תוך עשרות שנים בודדות. מקור אנרגיה מתחדש, לעומת זאת, הוא מקור אנרגיה שקצב ניצולו אינו עולה על קצב התחדשותו הטבעי. במסגרת הגדרה זו ניתן לכלול את אנרגיית השמש, הרוח, מחזור המים בטבע, גלים, גאות ושפל, חום גיאותרמי (חום הנובע מפנים כדור הארץ), וניצול אנרגיה האצורה בחומרים ביולוגיים/אורגניים, בתנאי שקצב ניצולם אינו עולה על קצב התחדשותם (הכינוי המקובל לכך הוא "ביומסה").

* יועץ קיימות ואנרגיה מתחדשת.

** המחלקה המקצועית ומחלקת Social Accountability, במשרד רואי חשבון BDO זיו האפט.

למעשה, מלבד חום גיאותרמי וגאות ושפל - כל שאר מקורות האנרגיה המתחדשים נובעים במישרין או בעקיפין מהשמש.

ניצול יתרונות וחסרונות

9.4.3.3

מקורות אנרגיה מתחדשים משמשים את האנושות זה אלפי שנים בגידול מזון, בעיבוד מזון (תחנות קמח), בתחבורה (ספינות מפרש) ועוד, ויש דרכים רבות לנצלן גם היום. עם זאת, על מנת לפשט את ההסברים נתרכז כאן רק בעקרונות הבסיסיים לייצור חשמל בעזרת אנרגיה מתחדשת, ואין בכך כל כוונה להמעיט בפוטנציאל הגלום בניצול ישיר של מקורות אנרגיה מתחדשת.

חום השמש וחום גיאותרמי ניתן להמיר לחשמל בעזרת טכניקות וטכנולוגיות המקובלות גם בתעשיית הדלקים הפוסיליים, שעיקרן טורבינות לייצור חשמל. המגבלה בשיטה זו היא הצורך בטמפרטורות גבוהות מאוד, שמחייבות ריכוז משמעותי של הקרינה במקרה של השמש, או מציאת אתרים בהם ניתן למצוא חום גיאותרמי גבוה בסמוך לפני השטח. רוח, זרימת מים, גלים וגאות ושפל מנוצלים להפקת חשמל על-ידי המרה של אנרגיה קינטית (תנועה) לחשמל ללא הצורך בחום. הפקת חשמל מביומסה יכולה להתבצע על-ידי שריפת החומר והמרת החום לחשמל בעזרת טורבינה מתאימה, או בצורה יעילה הרבה יותר על-ידי פירוק ביולוגי של החומר האורגני למתאן ואז שריפתו בטורבינה מתאימה. טכנולוגיה נוספת המאפשרת ייצור חשמל ישירות מאור השמש נקראת 'לוחות שמש' ומתבססת על תופעה של יצירת זרם חשמלי כתוצאה מפגיעת אור בתרכובות מסוימות.

רוב הטכנולוגיות המנצלות מקורות אנרגיה מתחדשים נהנות מיתרונות של מזעור ההשלכות הסביבתיות - חברתיות של יצור אנרגיה בהשוואה לטכנולוגיות המשמשות לניצול דלקים פוסיליים,

ומכך שניתן לנצלן ברמה המקומית. החסרונות הם שלרוב ניצולת הפקת החשמל נמוכה יחסית ושמקור האנרגיה לא בהכרח זמין כל הזמן (מחזוריות יום ולילה, למשל, בהקשר של אנרגית שמש). עם זאת, חשוב לזכור שגם זמינותם כיום של דלקים פוסיליים אינה טבעית, והיא מתבססת על עשרות שנים של פיתוח תשתית להפקה, הובלה, עיבוד וחלוקה. כפי שניתן להיווכח מאירועים שונים מתחילת שנות התשעים ועד היום, גם זמינות זו היא כבר לא דבר מובן מאליה והמדינות המפותחות נאלצות להשקיע כמות הולכת וגדלה של משאבים (כלכליים, פוליטיים וצבאיים) על-מנת להבטיח את המשך האספקה.

מגמות וחסמים

9.4.3.4

מומחים רבים בתחום האנרגיה מתייחסים בביטול, ולא בצדק, לפוטנציאל הגלום במקורות אנרגיה מתחדשים (שמש, רוח, ים, גיאותרמי וביומסה). הם מסתמכים, בין היתר, על הנתון לפיו, אם מוציאים את תרומת התחנות ההידרואלקטריות הגדולות, רק כ-1.5% מכלל ייצור החשמל בעולם נובע כיום ממקורות מתחדשים. אמנם החלק היחסי האמור עדיין מצומצם, אולם אין מנוס מההכרה בעובדה שמשק האנרגיה העולמי מתבסס על מאגרים סופיים של דלקים פוסיליים, שיתכלו תוך עשרות שנים בודדות, ויש לזהות ולפתח מקורות אנרגיה שאינם מתכלים - קרי, מתחדשים, על מנת להגדיל באופן הדרגתי אך משמעותי את חלקם היחסי במשק האנרגיה. פעולה מעין זו היא מחויבת המציאות גם משיקולי היצע וביקוש, וביתר שאת כאשר לוקחים בחשבון את ההשלכות החברתיות - סביבתיות של השימוש בדלקים פוסיליים.

בראיה זו חשוב לציין שתי מגמות היסטוריות סותרות לכאורה. האחת, חוסר בפעילות ממוסדת לפיתוח הטכנולוגיות הרלוונטיות

לשימוש במקורות אנרגיה מתחדשים ולהסרת חסמי שוק, והשנייה, הגידול המהיר בקצב התקנת טכנולוגיות אלה והירידה בעלויות.

מצד הממסד, אומנם קיימת בעולם המפותח השקעה באנרגיה מתחדשת ומיושמות תוכניות עידוד שונות, אך בפועל באירופה עדיין מקבלות תעשיות הדלקים הפוסיליים והאנרגיה הגרעינית סובסידיות בסכומים העולים פי 10 על אלה שמקבלות תעשיות האנרגיה המתחדשת, ובחינת הנעשה בארה"ב מגלה שבחמישים השנים האחרונות רק 5% מהסובסידיות למחקר ופיתוח בתחום האנרגיה הגיעו לתעשיות האנרגיה המתחדשת, והיתר הושקעו בדלקים פוסיליים ובאנרגיה גרעינית.

בפועל, למרות כל זאת, נהנה מגזר האנרגיה המתחדשת בשנים האחרונות מקצב גידול וצמצום עלויות מעוררי השתאות. מגזר אנרגיית הרוח, למשל, גדל בעשור האחרון בקצב שנתי ממוצע של 21.9% במדינות ה-OECD ו-38.1% במדינות האיחוד האירופי, ובעלות הפקה של 3 עד 9 סנט לקילוואט שעה, נחשבת טכנולוגיה זו כבר היום לתחרותית. תעשיית לוחות השמש הפוטואלקטריים גדלה בעשור האחרון בקצב שנתי ממוצע של 32% במדינות ה-OECD ושל 60% בעולם, ועלות הפקתו של קילוואט שעה ירדה ב-85% בעשרים השנים האחרונות.

למעשה, מגמות אלה מצביעות על כך שטכנולוגיות האנרגיה המתחדשת הן בעלות פוטנציאל רב, וחסמי השוק וחוסר העידוד הממסדי מסוגלים רק להאט את חדירתן, אך לא לעצור את המגמה.

אחד החסמים המרכזיים העומד בפני יישום רחב היקף של טכנולוגיות אנרגיה מתחדשת נובע מהשוני המהותי באופיין של מערכות אלה ביחס למערכות המסורתיות. בעוד שבמערכות המסורתיות קיים צורך לרכז ולהרחיק את תחנות הכוח הפוסיליות מהציבור, עקב גודלן

וההשפעה הסביבתית שלהן, הרי שחלק מטכנולוגיות האנרגיה המתחדשת מאפשרות גמישות גבוהה, התקנה בשטחו של הצרכן או על-גבי המכשיר עצמו, דרישות אחזקה נמוכות, וביטול הצורך באספקה אקטיבית של דלק. הבעיה נובעת מכך שמוסדות התכנון התאימו במהלך השנים את מנגנוני התכנון לדרישות ולמגבלות של תחנות הכוח הפוסיליות, וברוב המקרים הן מנסות ליישם את אותן הדרישות והמגבלות גם על תחנות כוח המתבססות על מקורות אנרגיה מתחדשת, ללא בחינת תקפותן.

ברוב המקרים, גם השחקנים המסורתיים בשוק האנרגיה אינם מורגלים לחשוב במושגים אלה, והם בוחנים את כדאיות הטכנולוגיות במושגים של "תחנות כוח". מגבלה תפיסתית זו הביאה לכך שרוב יכולת ייצור החשמל ממקורות אנרגיה מתחדשים בעולם אינה בבעלות חברות החשמל הגדולות אלא בידי יצרנים פרטיים, קואופרטיבים ובידי הצרכנים עצמם. למרבה האירוניה, דווקא השקעה במחקר ופיתוח של טכנולוגיות אנרגיה מתחדשת, וההתנתקות מהצורך בתשתית אספקת הדלקים, יכולים להוביל בסופו של דבר לתהליך טבעי של הפרטת מערכות החשמל בפרט, והאנרגיה בכלל, עקב צמצום הצורך בתשתיות לאומיות ומתקני ענק.

כמה שעונים יש לך בבית?

9.4.3.5

פוטנציאל היישום של טכנולוגיות אנרגיה מתחדשת לא יכול להבחן על-פי אותם כללי משחק של טכנולוגיות פוסיליות. בפועל, לעומת זאת, מובאים טיעונים על מחיר גבוה, מגבלות יישום, ודרישות שטח, טיעונים המתבססים על חשיבה במושגים של תחנות כוח גדולות וקווי הולכה וחלוקה ארוכים. להלן דוגמא שתבהיר את הנקודה:

בשנים האחרונות מתרבים מכשירי החשמל הביתיים שהינם בעלי צריכת 'המתנה' (STANDBY) גם כאשר הם לא פועלים. במקרים

מסוימים כמו בטלוויזיות ובמכשירי וידאו, הדבר נועד לצורך שימוש בשלט-רחוק ולקיצור זמן ההדלקה של המכשיר. במקרים אחרים אין לצריכה זו כל שימוש מעבר לשעון דיגיטלי שפועל כל הזמן, כמו למשל במכשירי מיקרוגל אלקטרוניים. לכאורה מדובר בצריכה מזערית של חשמל, אך כאשר בודקים כמה מכשירים כאלה יש בבית ממוצע מוצאים שהמספר לא קטן (רשימה חלקית יכולה לכלול: טלוויזיה, וידאו, מכשיר DVD, מערכת סטריאו, טלפון אלחוטי, מיקרוגל, מחשב כולל מסך, מכשיר פקס, וממיר כבלים או לוויין). במחקר שנערך בגרמניה העריכו שאם בבית ממוצע יש רק שישה מכשירים בעלי תכונה זו, צריכת ה'המתנה' מסתכמת בכ-600 קילוואט שעה לשנה ובעלות ביתית שנתית של 62 אירו. בחישוב כלל ארצי נמצא שגרמניה צורכת/מבזבזת על צריכת המתנה כאמור 20 ביליון קילוואט שעה בשנה, בעלות כוללת של כ-2 ביליון יורו. לצורך השוואה, צריכה זו שווה לצריכה המשותפת של המבורג, ברלין, מינכן ופרנקפורט ביחד, או לכחצי מכלל צריכת החשמל בישראל בשנת 2001.

אם כן, מה לכל זה ולאנרגיה מתחדשת? ובכן - בהתחשב בכך שכאשר חוזרים לרמת המכשיר הבודד מדובר בצריכה מזערית אותה יכול תא שמש קטן לספק, אזי מדובר בתוספת שולית לעלות המכשירים השונים, שבפועל יכולה להחליף תחנת כוח של כ-800 מגא-וואט. יתרה מכך, כיוון שבשנת 2002 עמדה כלל יכולת ייצור תאי השמש בעולם על 560 מגא-וואט, דרישה מעין זו הייתה גורמת להכפלת יכולת הייצור העולמית, ועל-פי המומחים דבר זה היה גורם לירידה של 50% בעלות של תאי השמש. פיצוי על צריכת 'המתנה' היא רק דוגמא אחת לפוטנציאל הגלום בטכנולוגיות אנרגיה מתחדשת, כאשר משתחררים מהמוסכמות שנקבעו על-ידי מאה שנות תלות במקורות פוסיליים.

כאשר בוחנים את הפוטנציאל הגלום בניצול מקורות אנרגיה מתחדשים במגזר התעשייתי יש לזכור שהחשיבות היחסית של עלויות האנרגיה מתוך כלל עלויות הייצור משתנה ממוצר למוצר ומתעשייה לתעשייה, אך כך גם לגבי אמינות אספקה, יציבות מתח ויציבות מחירים. עקב העלייה בחשיבותן של מערכות מחשוב ובקרה, ניתן כבר כיום למצוא מערכות הגנה וגיבוי בפני נפילת מתח כמעט בכל מקום. תעשיות רבות מחזיקות גנראטורים לשעת חירום בשטח המפעל וכמובן דלק להפעלתם, אחרות משלמות בעבור התחייבות לאמינות אספקה גבוהה יותר, וחלקן אף מבוטחות בפני שיבושים באספקת אנרגיה. לאמצעים אלה יש עלות כספית, שבמרבית המקרים אינה נכללת בעלות הישירה ליחידת אנרגיה, ולכן אינה באה לידי ביטוי כאשר משווים בין מקורות פוסיליים לבין מקורות מתחדשים. באנלוגיה לתחום המים, רבים מאיתנו בוחרים משיקולים לחלוטין לא כלכליים לרכוש מי שתייה בבקבוקים במקום לשתות מי ברז ואחרים משתמשים בטכנולוגיות שונות על-מנת לשפר את איכות המים המוזרמים בצינורות. כל זאת למרות שעל פי כל החוקים, התקנות, וגופי הפיקוח השונים, המים המסופקים לנו עומדים בכל הקריטריונים. עקב הגמישות הרבה של טכנולוגיות לניצול מקורות אנרגיה מתחדשת, ניתן ליישמן כמעט בכל מקום ללא השלכות סביבתיות וחברתיות ולהשיג בכך ייצור מקומי של אחוז מסוים מהצריכה. מערכות אל-פסק למחשבים, למשל, יכולות בעזרת לוח תאי שמש להמשיך ולספק את המינימום הדרוש על-מנת לשמור על מידע ללא הגבלת זמן, וכך גם מערכות בטיחות שחייבות להמשיך ולעבוד גם כאשר קיים שיבוש באספקת אנרגיה למפעל.

בתעשיות בהן מרכיב האנרגיה הוא מרכזי, חשוב להבין גם את חשיבות הפעילות להבטחת זמינות ועלות המוצר בעתיד. כל תעשייה המעוניינת לשרוד לטווח הארוך משקיעה באופן שוטף באיתור והבטחת מקורות לחומרי גלם כדי להגדיל את דרגות החופש שלה

ולמנוע תלות בספק בודד. במשק האנרגיה בכלל, והחשמל בפרט, הורגלנו לחשוב במושגים של מונופולים ותשתיות לאומיות ולכן הפסקנו לחשוב על חלופות אפשריות. יתרה מכך, עקב השקעות הענק בבניית תשתיות הפקה, הובלה, עיבוד, וחלוקה של אנרגיה פוסילית, לבעלי העניין יש אינטרס ברור ומובנה בשימור המצב הקיים והתלות של הצרכנים. בהתחשב במצב הפוליטי-בינלאומי והתנודות במחירי הדלקים הפוסיליים בעולם, חשוב לפתח דרגות חופש גם בתחום משק האנרגיה, וייצור מקומי של אנרגיה בעזרת טכנולוגיות אנרגיה מתחדשת היא הדרך היחידה הזמינה כיום ברמת הצרכן להקטנת התלות ולהרחבה הדרגתית של דרגות החופש.

מה עושות חברות בעולם וכיצד הן מדווחות על פעילויותיהן?

9.4.3.7

חברות רבות בעולם כבר החלו ליזום פעולות לשימוש באנרגיה מתחדשת, והן מדווחות על כך בדוחות החברתיים שלהן. הדיווח החברתי, במסגרתו מדווחות חברות על השלכותיהן הכלכליות, החברתיות והסביבתיות על כלל מחזיקי העניין שלהן, הוא נפוץ ומקובל בעולם, וכיום מתחיל להתפתח גם בישראל.

במסגרת דוחותיהן החברתיים, כוללות חברות רבות נתונים אודות מעבר לצריכת אנרגיה ממקורות מתחדשים, תמונות של טורבינות רוח, הסברים בדבר ניצול יעיל יותר של אנרגיה ויוזמות לשימוש בחשמל ממקורות מתחדשים, ביניהן:

חברת האנרגיה המסורתית SHELL מביאה בדוח החברתי שלה ניתוח תרחישים עתידיים שמטרתו לחזות את התפתחות העולם בעשרים השנים הבאות על מנת לקבוע מה תהיינה המגמות של ביקוש לסוגי אנרגיה שונים, אפיונם ומקורותיהם. אחת המסקנות מהניתוח היא כי הביקוש למקורות אנרגיה נקיים ובטוחים ילך ויגבר, הגז יועדף על פני הנפט, ותתרחש פריצת דרך בשימוש במשאבים "מתחדשים" כמו כוחה של הרוח, אנרגיה סולארית ואנרגיה ביולוגית. אחת היוזמות

שהחברה מציגה בדוח החברתי היא ניסוי להפקת חשמל מחום של סלעים המצויים במעבה האדמה - אנרגיה גיאותרמית. החשמל יופק בטכנולוגיה חדשנית, במהלכה יבוצע קידוח בסלע לתוכו יוזרמו מים שיהפכו לקיטור ויניעו טורבינה לייצור חשמל.

בנק הקואופרטיב הבריטי משתמש באנרגיה מתחדשת לאחוז ניכר ביותר מפעילותו. בדוח החברתי ל-2002 הוא מציין כי מתוך כלל צריכת האנרגיה שלו (32 אלף מגה-וואט שעה), כמעט 70% הוא חשמל ממקורות מתחדשים. אם מתייחסים לצריכת חשמל בלבד, הנתונים מרשימים אף יותר - קרוב ל-98% מצריכת החשמל של הבנק היא ממקורות מתחדשים. לנתונים מרשימים אלה מצטרפת מדיניות ההשקעות המחייבת והמוצהרת של הבנק (ETHICAL POLICY), שגובשה עם מחזיקי העניין שלו. הבנק מתחייב, בין היתר, שלא להשקיע בכל עסק שפעילות הליבה שלו תורמת לשינוי האקלים באמצעות מיצוי או ייצור של דלקים פוסיליים, ויתרה מזאת - לתמוך בעסקים המעורבים באנרגיה מתחדשת וניצול יעיל של אנרגיה.

חברת ניהול שדות התעופה הבריטית BAA מציינת בדוח החברתי שלה לשנת 2002, לצד תמונת טורבינות רוח, כי 3% מצריכת האנרגיה לשדות התעופה שהיא מפעילה מסופקת ממקורות מתחדשים והיעד הוא להגיע ל-10% עד שנת 2010. החברה גם מציינת שתסייע לפיתוח שוק האנרגיה המתחדשת ע"י היותה לקוח יציב למוצר.

חברת הרכב פורד מציגה בדוח החברתי שלה לשנת 2000 סוכנות רכב "ירוקה" בשבדיה, במסגרת פרויקט בשם GREENZONE. היא מדווחת, כי באמצעים שונים (שימוש באור ואורור טבעיים, בידוד ועוד), צומצמה צריכת האנרגיה של האתר ב-70%, והאנרגיה הנותרת מקורה במקורות מתחדשים בלבד - אנרגיה סולארית, גיאותרמית ואנרגיית רוח.

אנו תקווה כי גם בישראל ישכילו העסקים (ועימם גם הרשויות והצרכנים) להכיר בפוטנציאל העסקי, הכלכלי, החברתי והסביבתי הגלום במקורות האנרגיה המתחדשים ולהבין כי שם טמון העתיד של מקורות האנרגיה. הרי אם חברת SHELL כבר הבינה זאת, מן הראוי שגם אנו נכיר בכך - וככל שנקדים, כן ייטב.

9.5 זכויות אדם ואזרח

9.5.1 אחריות חברתית בעסקים - היבטים משפטיים בראי החקיקה והפסיקה

גדעון פישר, עו"ד *

9.5.1.1 רקע

המושג "אחריות חברתית בעסקים" טרם גובש כמושג עצמאי בפסיקה הישראלית. עם זאת, בחינה רחבה של החקיקה והפסיקה בישראל מגלה כי הללו מטילות חובות חברתיות רבות ומגוונות, על מעסיקים ובעלי הון אשר במקובץ ניתן לאפיינם כחובות המקימות "אחריות חברתית" כלפי הקהילה והסביבה.

בשנים האחרונות מסתמנת מגמה משולבת חקיקתית והלכתית, לעידון משפטי של נורמות המתייחסות למחויבויותיהם החברתית של בעלי עסקים. ע"י גיבוש עקרונות אלו לדברי חקיקה או הלכות מחייבות הן הופכות מחובות מסורתיות של טוב ליבן וחסדיהן של החברות העסקיות, לחובות משפטיות שאי מילוין גורר ענישה. יש לראות, אפוא במגמה ברוכה זו את ניצניה הראשונים של אימוץ דוקטרינת ה"אחריות חברתית בעסקים" לחיק המשפט הישראלי.

עיון מעמיק בדברי חקיקה רבים מעלה את המסקנה כי הוראות המגבשות את חובתם של עסקים לפעול שלא רק תוך התחשבות בתועלת הכלכלית שתצמח להם אלא תוך התחשבות גם בצרכי הקהילה עוברות כחוט השני בכל התחומים המשפטיים. במקביל, הרחיבו בתי המשפט את העקרונות הכתובים עלי ספר והוסיפו, בדרך פרשנית, חובות רבות אשר הבולטות שבהן תובאנה בתת פרק זה. כך

* עו"ד גדעון פישר שותף במשרד עו"ד גדעון פישר ושות'.

לדוגמא נקבעה בחוק החוזים חובת תום הלב במשא ומתן ובכריתת חוזה. כמו כן, קובע חוק החוזים כי חוזים עסקיים אשר פוגעים בתקנת הציבור הם חוזים בלתי חוקיים שדינם להתבטל. גם דיני העבודה מספקים שלל דוגמאות להגנה על העובד החורגות מהבטחת הזכויות הקלאסיות הנוגעות לעבודתו גרידא. כך, לדוגמא, נקבעה חובת המעביד להבטיח סביבת עבודה בטוחה לנשים ולהגן עליהן מפני הטרדות מיניות, נקבעה חובת הענקת שוויון הזדמנויות בעבודה וחובת מינוי נשים לדיירקטוריון בחברות ממשלתיות. בנוסף, בתי הדין לעבודה העניקו פירוש מרחיב ל"פררוגטיבה הניהולית" (זכות היתר של המעביד) וקבעו כי היא כוללת גם את חובתו לדאוג לסביבת העבודה של עובדיו. כמו כן, החל משנת 92, לאחר חקיקת חוק יסוד כבוד האדם וחירותו וחוקי יסוד חופש העיסוק, החילו בתי המשפט באופן גורף את עקרונות היסוד שנקבעו בחוקים אלו על כל תחומי המשפט. מאז הפכו זכויות האדם החוקתיות בסיס לפירוש כל דברי החקיקה והפסיקה לאורם תוך גזירת חובה רחבה של מעסיקים ובעלי הון להבטיח מימושן. בנוסף, קבעה הפסיקה חובות של בעלי עסקים להגנת הסביבה ושימור הטבע.

במסגרת זו נסקור במספר תחומי משפט את הביטויים של המגמה האמורה.

איכות הסביבה

9.5.1.2

בשנים האחרונות חלה עלייה חדה במודעות החברתית לנושאי איכות הסביבה. בסדר היום העולמי הולך ותופס תחום זה מקום של כבוד ולפיכך נדרשים העסקים השונים, אשר פעילותם תורמים לפגעי הסביבה (זיהום אוויר ומים, קרינה, פסולת וכיוצ"ב), לתת את דעתם לנושא.

את מקור החובה לשמר את הסביבה ולמנוע פגיעה בה היטיב לתאר ביהמ"ש בפס"ד אדם טבע ודין נ' אביב באומרו:

"... קיימת שרשרת של קשרים, זיקות ותלות בין האדם לטבע, לחי ולצומח ולכן צריך להיות אכפת לים שהעץ הוא ירוק, צריך להיות אכפת לציפור שהים הוא עמוק וצריך להיות אכפת לציבור, כולל ליזמים ולקבלנים, שהטבע ישמר ושהאדם ימשיך לשמוח ולשיר שירים עקב כך".

הפסיקה קבעה פעמים רבות כי איכות הסביבה הוא נושא בעל חשיבות לאומית וככזה לא יכולים בעלי העסקים, אשר בתוך עמם יושבים, למשוך את ידם מחובתם זו. כך לדוגמא, קבע השופט אנגלרד בעניין בניית פרוייקט "סי אנד סן" בפס"ד אדם טבע ודין נ' הועדה המקומית לתכנון ובניה שומרון כי "הנוף הפתוח הוא משאב לאומי הולך ונעלם, ולכן כל החלטה הפוגעת בנכס זה צריכה להתקבל ברמה הלאומית. כרסום במשאבי הקרקע ראוי שיהיה זהיר ומבוקר ביותר".

עוד הובהר כי בשל העובדה ששיקולים סביבתיים נסוגים פעמים רבות מפני טעמים כלכליים ועסקיים, בית המשפט רואה עצמו מחויב חובה יתרה להגביל ולהעניש את בעלי ההון אשר אינם ממלאים את חובתם לשימור הסביבה. בפס"ד אדם טבע ודין נ' אביב קבע בית המשפט כי "יש לבית משפט זה תפקיד גדול ביצירת המודעות לה זקוקה החברה בישראל. לכן, יש לעשות כל מאמץ פרשני, במסגרת הנורמטיבית הנתונה, כדי לשמור על המשאבים המצומצמים מאוד של טבע ונוף".

בתי המשפט אף הביעו מפורשות את דעתם כי חובתם של בעלי עסקים לשמירת הסביבה נגזרת מחובתם לחברה. באותו פסק דין לעיל, בית המשפט אף הגדיל לעשות ונזף בקבלנים ובמשקיעים באומרו כי "לא ניתן להתעלם גם מההיבט הציבורי ומהאינטרס הציבורי של שימור משאבי הטבע, שלטון החוק והרתעת גורמים שונים כמו היזמים והקבלנים ושימת גבולות מפני התנהגות המתעלמת מדין ודיין מתוך

הנחה שבעל הממון יכול לעשות כראות עיניו ולהתעלם מרווחת והנאת הציבור הרחב".

ראוי לציין כי לא זו בלבד שבית המשפט אוסר על פגיעה פסיבית בנכסי הטבע אלא מבהיר כי בעלי העסקים, מחויבים לנקוט אסטרטגיה אקטיבית ופעילה לשימורם, באומרו (שם): "הקבלנים הם אלו שצריכים לשמור על משאבי הטבע ולא לחכות שיתפסו אותם במעשיהם ואז לבוא בטרוניות כלפי מי שמנסה לאכוף את החוק. הנתבעים מכנים בזלזול מסוים את התובעת "הירוקים" תוך טענות קשות כיצד הם מעיזים "לנדנד" להם בתביעות שונות בניסיון למנוע מהם הקמת פרוייקטים יוקרתיים של בניה והפקת רווחים, אך הם מתעלמים מההיבט הציבורי ומחשיבות מאבקם של אותם "ירוקים" למען שימור "הירוק" - הטבע". יודגש כי אין לזלזל, כמובן, בנזק התדמיתי הרב שיכולה פסיקה מסוג זו להסב לבעלי ההון אשר מצטיירים כתאבי בצע וחסרי מודעות חברתית- סביבתית מינימלית זו".

יתרה מכך, אותו בית המשפט שכמודגם לעיל לא חסך שבטו מבעלי ההון, ידע גם "ללטף" ולחזק את ידיהם של אלו שהשכילו לשמור על הסביבה, כך לדוגמא בקובעו בפס"ד ד"ר אריה מן נ' הועדה לבניה כי "יפה עשו המשיבים שדאגו לשימור מורשתה הארכיטקטונית של העיר תל אביב ולא שכחו לדאוג לאסתטיקה העירונית ולתרבותה; עקרונות חשובים לא פחות מעצם הצורך להגדיל את מספר יחידות הדיור בעיר".

סביבת העבודה וזכויות העובדים

9.5.1.3

ניתן לומר כי את משפט העבודה הישראלי מנחה עקרון יסוד, המבוסס על חזקת חוסר השוויון הבסיסי שבין כוחו של העובד לכוחו של המעסיק. לאור הנחת מוצא זו, בתי הדין לעבודה הוציאו תחת ידם שורה ארוכה של הלכות שמטרתם להגן על העובד אשר נמצא בעמדת

כוח נחותה במערכת היחסים מול מעסיקו. בשנים האחרונות עוצבו בבית הדין לעבודה מושגים חדשים להגדרת כוח עבודתו של העובד שתכליתם לאזן בין בעלי ההון (המעבידים) לעובדיהם. כך, למשל, בפס"ד דן פרומר ואח' נ' רדגארד בע"מ טבע בית המשפט את המושג "הון אנושי" בו מחזיק כל עובד וקבע כי הון זה מורכב "מכישוריו של העובד במקצוע ובתחום מומחיותו אשר הם רכושו והבסיס להשתכרותו. כישוריו של העובד הם קניינו ומוגנים על פי חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו".

הן עליית קרנן של זכויות הפרט בעקבות חוק יסוד כבוד האדם וחירותו והן השינוי הטרימינולוגי בתיאור כח העבודה כ"הון", הביאו לשינוי ממשי בתפיסת חובות המעביד כלפי עובדיו. הללו צמצמו את הפער במאזן הכוחות בין השניים שכן כיום, לשני הצדדים זכויות אדם יסודיות ושניהם מוחזקים כבעלי הון (כספי מחד ואנושי מאידך).

אין להסיק מן האמור כי בתי המשפט מתעלמים או מתכחשים לזכות היתר (הפררוגטיבה) הניהולית של בעל העסק הנובעת מזכות הקניין שלו, אך כזכויות אחרות, קבעו כי זכות זו היא זכות מוגבלת. לפיכך הסתייעו בתי המשפט בעקרון המשפטי של תום הלב כדי להגביל את זכות הניהול ולגזור מזכות הקניין של בעל העסק חובות רבות הנובעות ממנה. בית המשפט אף הגדיל באומרו כי חובותיו של בעל הקניין משתרעות לא רק כלפי עובדי מפעלו אלא גם כלפי הציבור כולו. כך לדוגמא בפס"ד מדינת ישראל נ' משה נהרי קבע בית המשפט כי למעביד חובה מוסרית להביא לשגשוג המפעל באומרו: "הצלחתו של המפעל היא גם הצלחתם של העובדים. חובה זו חב בעל מפעל גם לציבור בכללותו. זוהי חובתו המוסרית שמפעלו לא יקרוס שכן בעל המפעל הוא חוליה בשרשרת המפעל הלאומי. המעביד והנהלת המפעל אינם השחקנים היחידים במפעל. שותפים להם עובדי המפעל ולכן, על המעביד, בהפעילו את הפררוגטיבה הניהולית שלו, לקחת בחשבון את זכויות עובדיו".

אם כך, נראה כי בעל העסק מוחזק על ידי הפסיקה הישראלית כמי שחב חובה רחבה לציבור בכללותו לטפח את עובדיו ולדאוג לרווחתם. בנוסף, הדגישה הפסיקה כי בעוד שעבור בעל העסק מהווה עסקו בעיקר אמצעי להגדלת הונו הפרטי, הרי שעבור העובד "מקום עבודתו, בו הוא מבלה לכל הפחות, שליש מיומו, אינו אמצעי השתכרות בלבד, כי אם מקום ממנו הוא מבקש להפיק סיפוק והגשמה עצמית".

תפיסה זו הביאה לחקיקה רחבה שקבעה זכויות להן זכאי עובד כאדם ללא תלות במקום העבודה ובתפקידו. כך לדוגמה נחקק בשנת 1987 החוק למניעת הטרדה מינית וכן תקנות למניעת הטרדה מינית הקובעות מפורשות את חובות המעביד. מלבד העובדה שהחוק קובע כי עבירת הטרדה הינה מעשה פלילי וכן עוולה אזרחית, קובע חוק זה חובת נקיטת אמצעים לאכיפתו בידי המעביד. החוק אף מטיל עונשים על מעביד שפועל בניגוד לחוק וכן אחריות בנויקין עד לגובה 50,000 ש"ח. החוק אינו מותיר את יישומו הלכה למעשה, לשיקול דעת המעסיק אלא מחייב אותו לקבוע תקנון שבו יובאו עיקר הוראות החוק בדבר הטרדה מינית ויפורטו בו דרכי הגשת התלונות.

ניתן לומר כי החוק הנ"ל, כמו גם החוקים בדבר איסור הפליית נשים והחוק למתן שוויון הזדמנויות בעבודה, מדגימים באופן מיטבי את האחריות הרחבה המוטלת על מעסיק לדאוג לרווחת עובדיו, אחריות המשתרעת הרבה מעבר לחובות הקלאסיות של מתן שכר וחופשה.

בתי המשפט העוסקים ביחסי העבודה לא ניסו להסתיר את מטרתם להכווין ולעצב את שיקוליהם הכלכליים של בעלי העסקים ובכך לכפות עליהם, בעקיפין, דאגה לרווחת עובדיהם. כך לדוגמה בפס"ד טפקו נ' מנחם טל קובע בית המשפט בהתייחסו לסוגיית השעות הנוספות כי: "תכליתו של החוק הייתה להעלות את עלות העבודה, כך שלא יהיה כדאי כלכלית למעסיק להטיל על עובד עבודה בשעות נוספות

ויהיה כדאי לו להעסיק עובד נוסף במקרה שיתעורר הצורך ... אין זה נכון מבחינה חברתית להוציא עובדים המועסקים במשרות בלתי שגרתיות מתחולתו של החוק ובכך לשלול מהם את הזכות לאיכות חיים המקובלת הכוללת זמן חופשי בו יוכל העובד לעשות ככל העולה על רוחו".

אתיקה בעסקים

9.5.1.4

עולם העסקים מנוהל ברובו באמצעות התקשרויות עסקיות הנעשות על ידי כריתת חוזים. העיקרון המנחה ומעצב את דיני החוזים הוא "עקרון חופש החוזים" לפיו צדדים לעסקה רשאים להסדיר את מערכת היחסים שלהם כראות עיניהם ועל בתי המשפט להימנע מלהתערב בהחלטותיהם. בנוסף לחירות יסוד זו, קיימים עקרונות כלליים לעיצוב מערכת היחסים העסקית וביניהם: האוטונומיה של הרצון החופשי, חופש העיסוק, חופש התחרות וזכות הקניין. מרבית הזכויות הללו זכו, בין במפורש ובין מכללא, למעמד של זכות-יסוד. המשותף לכל הזכויות הנ"ל הוא שתכליתן היא לעשות צדק בין בעל העסקים לבין עצמם בלבד. עם זאת, החוק והפסיקה סרבו לראות בזכויות אלו זכויות מוחלטת וקבעו כי מעברן השני של הזכויות המסדירות את יחסי בעלי העסקים ניצבות זכויותיה של מי שכלל איננה צד להסכמים אלו והיא- החברה בכללותה.

כך לדוגמא, הדגיש בימ"ש בפס"ד טבעול (1993) בע"מ נ' שף-הים (1994) את מרכזיותו של עקרון "תקנת הציבור" בקובעו כי "בצד עקרונות ואינטרסים אלה (של בעלי הצדדים) שוכן לו אינטרס נוסף של תקנת-הציבור. אינטרס שמעיקרו לא נועד כלל לזון את זכויות הצדדים, בינם-לבין-עצמם. אינטרס זה שואב את חיותו ואת עוצמתו מעקרון תקנת הציבור במובנו הרחב, מטובת הציבור הכללית". המושג המשפטי של תקנת הציבור מעוגן בסעיף 30 לחוק החוזים, מכניס לזירה העסקית את קולו של הציבור הרחב שאינו נשמע בשיח, הנראה לכאורה כמתנהל בין הצדדים בלבד.

בנוסף לתקנת הציבור, קיימות בחוק מספר הוראות המכפיפות את צון הצדדים לעקרונות חיזוניים, ערכים שהמשפט מוצא לנכון לקדם כדוגמת סעיף 12 לחוק החוזים המטיל חובה לנהוג "בתום לב ובדרך מקובלת" במו"מ או בכריתת חוזה. לגביה נאמר בפס"ד קל בנין בע"מ נ' ע.ר.מ. רעננה לבניה והשכרה כי: "הוראה זו משקפת דוקטרינה "מלכותית" והיא מהווה את ה"נשמה" של מערכת המשפט. היא מציבה בפני הפרט את החובה לנהוג ביושר ובהגינות. היא אינה מעמידה דרישת "חסידות" גבוהה; היא אינה דורשת כי הצדדים יהיו מלאכים זה לזה. היא באה למנוע מצב שבו אדם לאדם זאב. היא מבקשת להנהיג מסגרת נורמטיבית שבה אדם לאדם - אדם". בכדי להבהיר כי דרישות אלו אינם עקרונות אמורפיים הריקים מכל ממשעות מעשית, מפעילים בתי המשפט תדיר את סעד הפיצויים הקבוע בחוק, כלפי המפר חובות אלו.

זכויות אדם ואזרח

9.5.1.5

עם חקיקת חוקי היסוד החדשים בשנת '92 החלה במשפט הישראלי תקופה שזכתה לכינוי "המהפכה החוקתית". תקופה זו התבטאה בעליית קרנן של חירויות הפרט למעמד של זכויות יסוד חוקתיות, ראשונות במעלה במערכת החוקים והנורמות בשיטת המשפט הישראלית. מאז, חירויות כבוד האדם, חופש התנועה והעיסוק "קפצו מדרגה" ומעקרונות כללים הפכו לזכויות יסוד אשר כל דבר חקיקה מפורש לאורן.

בחלוף הזמן, בתי המשפט הגדילו לעשות ובדרך פרשנית גזרו מזכויות יסוד אלו זכויות משניות כדוגמת הזכות לשוויון, איסור הפליה וכו'. בית המשפט התעקש על יישומן של חובות אלה, אף אם לכאורה הן מתנגשות לעיתים עם שיקולי יעילות כלכלית. כך לדוגמא בבג"ץ איתנה ניב ואחי נ' בית הדין הארצי לעבודה בהתייחסו לטענת קופ"ח

כי הפלטה עובדת משיקולי תקציב אמר בית המשפט: "מוסיפה קופ"ח וטוענת, כי ההבחנה בין עובדות לבין עובדים נועדה לחסוך ממון במצב החירום שאליו נקלעה הקופה; ובטענה זו מבקשת היא, להכות את טענת ההפליה. על כך נשיב אנו ונאמר: שיקולי תקציב אכן שיקולים ראויים הם, אך לא להעמדתן של עובדות במצב נחות ממצבם של עובדים. אכן, נתקשינו להבין כיצד זה היה בכוחם של שיקולי תקציב - בענייננו - כדי להצדיק הפלייתן של נשים לרעה".

טענה נוספת שנשמעה לא אחת ע"י מעסיקים היא כי הגשמתן של זכויות האדם אינה פעולה פאסיבית של אי-פגיעה אלא מצריכה מהם פעולה אקטיבית הכרוכה בעלויות גבוהות, כך לדוגמא באכיפת החוק למניעת הטרדה מינית או בהתאמת מקום העבודה לנכים בשל החובה להעניק שיוויון הזדמנויות. באשר לכך קבע בית המשפט נחרצות כי: "זכויות אדם עולות כסף. הבטחת שוויון עולה כסף. לרוב הדרישה לתשלום ה"מחיר" באה כלפי השלטון, אך גם מקום שזכויות האדם, כמו השוויון, חלות ביחסים בין פרטים, הם אלה שצריכים לשאת במחיר הנדרש - זהו מחיר שכדאי וצריך לשלמו כדי להבטיח את היותנו חברה שומרת זכויות אדם ומכבדת שוויון. בוודאי כך כאשר הדרישה לשוויון נקבעה במפורש על ידי המחוקק".

הנטייה המשתקפת הן בחקיקה והן בפסיקת בתי המשפט היא להחדיר לתודעת 'שחקני' עולם העסקים כי בתוך עמם הם יושבים ולפיכך הם מחויבים לפעול באופן הרמוני עם הסביבה בה הם פועלים. מערכת המשפט אינה מקבלת התנהגות עסקית הרואה בתועלת הכלכלית חזות הכל והיא אף מענישה את אלה שנוהגים כך. בכך, מקדמת מערכת המשפט הלכה למעשה את הדוקטרינה של "עסקים למען הקהילה" ו"אחריות חברתית בעסקים" אף אם אינה אומרת זאת מפורשות.

9.6 אתיקה בעסקים

9.6.1 תוכנית האתיקה כחלק מתרבות הארגון*

פרופ' דוב יזרעאלי ז"ל וד"ר לאה שילה**

9.6.1.1 רקע

יותר ארגונים מודעים כיום לצורך ביצירת תרבות פנימית של פעולה מתוך מחויבות לעקרונות אתיים ולאחריות חברתית. על פי הניסיון שנצבר בעולם בתחום זה אנו מתארים במסגרת זו את העקרונות עליהם בנויות תוכניות אתיקה המופעלות בארגונים, במטרה ליצור תרבות פנימית כזו. ארגונים המתכננים פיתוח של תוכנית אתיקה יכולים לקבל מן הדברים מושג ראשוני על מה שיידרש מהם בתחום זה ועל הסיכויים להצלחת התוכנית.

9.6.1.2 מהי תוכנית האתיקה של הארגון?

תוכנית האתיקה של הארגון היא כלי עזר להטמעתה של תרבות התנהגותית רצויה. ארגונים מפתחים תוכניות אתיקה כדי למנוע או לצמצם התנהגויות החורגות מסטנדרטים אתיים בארגון ובסביבתו, על ידי עידוד התנהגות ההולמת את מטרות הארגון תוך הקפדה על שמירת החוק, היושרה וההגינות. בארגונים קטנים יתכן שאפשר להסתפק לשם כך בדוגמא אישית שנותן מנהל או עובד בכיר אחר.

* מבוסס על:

- Creating a Workable Company Code of Ethics, Ethics Resource Center , 1990. - Webley S. Company Philosophies and Codes of Business Ethics , Institute of Business Ethics , 1988.
- Ferrell & Fraedrich , Business Ethics , Houghton Mifflin Company , 1997 , Chp. 9.

** שבי"ל - שקיפות בינלאומית לישראל.

בארגונים גדולים בהם יש עובדים רבים, יש צורך בתוכנית אתיקה אפקטיבית.

ארגון שיש לו תוכנית אתיקה, מחויב להתנהגות אתית כלפי מחזיק/ת עניין שלו: לא רק הבעלים או אלו אותם הוא משרת, זה כולל גם אחרים שפעילותו משפיעה עליהם ומושפעת מהם. מדובר, למשל, על מחויבותם של העובדים בו להקפיד על מוסר עבודה גבוה, לשמור על רכוש הארגון, לטפח יחסי עבודה תקינים ומחויבותם להימנע מפגיעה בסביבה בתוכה הוא פועל.

הליבה של תוכנית האתיקה היא הקוד האתי; כללי התנהגות ברורים לגבי המותר והאסור לעובדים לעשות במסגרת עבודתם בארגון. הכללים מחייבים את כל הדרגים - החל מן הבכירים ביותר ועד לבעלי התפקידים הזוטרים. קוד אתי ללא תוכנית אתיקה ליישומה והטמעתו בקרב העובדים, איננו יכול להשפיע על התרבות ההתנהגותית. יתרה מזאת, הוא יכול אפילו להשפיע באופן שלילי על יחסם של העובדים לנדרש מהם מבחינה אתית, לעומת היחס שהם עשויים לגלות לתוכנית אתיקה הכוללת פעולות ליישום והטמעה.

לשם מה דרושה לארגונים תוכנית אתיקה?

9.6.1.3

כשמדובר בארגונים עסקיים התנהגות אתית נתפסת, לא אחת, כמנוגדת ליעילות כלכלית ולרווחיות שבלעדיהם אין הארגון יכול להתקיים. על כך אפשר לומר כי החברה היא זו המאפשרת את פעילותם של ארגונים עסקיים בתוכה, מעניקה להם מעמד חוקי ומעמידה לשימושם את משאביה הטבעיים. אין החברה עושה זאת על מנת להגשים את שאיפותיהם של בעלי עסקים ומנהלים, אלא לסיפוק הצרכים של החברה כולה. משום כך יש לחברה גם הזכות לצפות שארגונים עסקיים לא יזיקו לה ואף יפעלו במידת האפשר לטובתה. אפשר להוסיף על כך שפעילותו של ארגון עסקי בהתאם לערכים אתיים כגון הגינות ואמון לא רק שאינה מנוגדת ליעילות כלכלית

ולרווחיות, היא יכולה אף להעלותם ולהגדיל את סיכויי לשרוד לאורך זמן. למעשה, לא אמורים להיות הבדלים בין יחסנו להתנהגותם של בני אדם בחיי היום יום לבין יחסנו להתנהגותם כפי שהיא מתבטאת בפעילותם בתוך ארגונים עסקיים. מטבע הדברים נרצה להמשיך ואף לחזק את קשרינו עם מי שמעוררים בנו תחושות של אמון וביטחון, אך נמהר לנתקם עם אלו המעוררים בנו תחושות הפוכות.

העובדים מגיעים אל הארגונים עם רקע תרבותי והתנהגותי מסוים. קיים סיכון שהם יפעלו בהשפעת לחצים בהם הם נתונים במצבים ספציפיים או על פי המקובל בסביבת העבודה שלהם, ולא דווקא תוך התחשבות בהשלכות האתיות של מעשיהם. כך הם עלולים להזיק גם לאינטרסים של הארגון. מכיוון שאי אפשר לפקח על מה שעושה כל עובד בכל מקום ובכל זמן בתוך הארגון, חשוב שתיווצר בו תרבות המעודדת את העובדים לחשוב בעצמם על ההשלכות האתיות של מעשיהם לפני שהם עושים אותם, ואף לקבל אחריות על תוצאותיהם. דרך טובה לפעול ליצירת תרבות כזו היא הפעלת תוכנית אתיקה בארגון.

כתוצאה מפעולתם של גורמי ממשל בארה"ב נחקק בראשית שנות התשעים חוק המחמיר בעונשם של ארגונים ומטיל אחריות אישית על נושאי משרה (דירקטורים, מנהלים וכד'), אשר בארגונים נעברו עברות על חוקי הגבלת התחרות העסקית, איכות הסביבה, עבירות שוחד, הלבנת כספים, ניירות ערך, מרמה והונאה, קשירת קשר ועוד, (U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations – FSG). החוק מיושם בדרך של "מקל וגזר". הקלות מפליגות בענישה ניתנות למי שעברו עבירות מסוג זה, אך אימצו לפני ביצוע העברות תוכנית אפקטיבית להטמעה של קוד אתי ופעלו להצלחתה. מאז החקיקה ארגונים רבים בארה"ב פועלים לבניית תוכניות אתיקה. יש להניח כי אם יחוקק חוק כזה אצלנו, יתרחש תהליך דומה.

כיום לרוב הארגונים העסקיים הגדולים בעולם יש קודים אתיים ותוכניות אתיקה להטמעתם, במיוחד לאלו מביניהם הפועלים בשווקים הבינלאומיים. לאור מגמת הגלובליזציה לה אנו עדים כיום, נעשית עבודה לפיתוח סטנדרטים אתיים שיאפשרו דיאלוג בין הארגונים השונים למרות ההבדלים הקיימים בדרישות החוק במדינות השונות. הפועלים בשווקים הבינלאומיים ידברו באותה שפה - המחויבות לאתיקה, שפה שתקל עליהם את שיתוף הפעולה.

9.6.1.4

הכנת תוכנית אתיקה בארגון

הכנת תוכנית אתיקה בארגון כוללת את השלבים הבאים:

1. הגדרת זהותו של הארגון כפי שהוא רואה אותה:

א. ניסוח התדמית האידיאלית שלו בעיני עצמו והעקרונות שעל פיהם יפעל כדי לממשה.

ב. הצהרה על הערכים שהארגון רואה כחשובים ומערכת היחסים שהוא מעוניין לקיים עם מחזיקי העניין שלו, כולל הקהילה בתוכה הוא פועל.

2. מינוי אחראי או אחראים בדרג בכיר שיעבדו ביחד עם צוות של אנשים על ניסוח הקוד האתי של הארגון, הטמעתו ויישומו. הצוות הזה יכלול גם את נציב האתיקה (Ethics or Compliance Officer) שימש, בין יתר תפקידיו, שיפורטו בהמשך, גם כיועץ בכל שאלה אתית המתעוררת בארגון.

3. הכנת קוד אתי מפורט וברור.

4. עדכון הקוד בהתאם לקשיים בהטמעה או ביישום ובהתאם לשינויים שחלו בארגון.

5. יצירת מנגנון לבחינת הצלחתה של התוכנית. ההצלחה תימדד לאור יכולתם של העובדים להתמודד עם שאלות ומצבים חדשים שיש להם השלכות אתיות.

9.6.1.5 הצהרת עקרונות או קוד אתי כחלק מתוכנית האתיקה

יש ארגונים המפרסמים מסמך עקרונות (CREDO) בו הם מצהירים על דרך הפעולה בה הם מאמינים בנוסח "אנו מאמינים ש... " או בנוסחים דומים ועל מחויבויותיהם כלפי מחזיקי העניין שלהם. התכנים הללו או חלקם יכולים להופיע גם על גבי פרסומים של הארגון או על עטיפות המוצרים שהוא מוכר. יש מסמכי עקרונות המשמשים פתיחה לקוד האתי של הארגון או מצורפים לקוד האתי.

מה חשוב לכלול במסמך עקרונות?

1. הקדמה

ההקדמה תישא תאריך (כך אפשר יהיה לבחון את השינויים בארגון מאז הצהיר על דרך הפעולה שלו), תהיה חתומה על ידי היו"ר או המנכ"ל ותציין את הערכים החשובים להנהלה הראשית שעל פיהם הארגון פועל כמו יושרה, יעילות, מקצועיות ואחריות. ההקדמה צריכה לתאר את תפקידו של הארגון בקהילה בתוכה הוא פועל ולקבוע שהסטנדרטים שבמסמך העקרונות הם כאלו שכל העובדים בו אמורים לכבד.

2. נושאים חשובים שיש לכלול במסמך

א. תאור תפקידו של הארגון (כספק של מוצרים או שירותים) ומטרותיו הפיננסיות.

ב. מחויבות הארגון כלפי הלקוח - חשיבות שביעות הרצון של הלקוח, כיבוד ההסכמים עמו, מחירים הוגנים ומתן שירות לאחר הקניה.

ג. מחויבות הארגון כלפי בעלי המניות שלו או אחרים המספקים לו מימון - פעילות הארגון להגנה על ההשקעות שהושקעו בו וחתירה לתקשורת יעילה עם המשקיעים.

ד. שיתוף פעולה ארוך טווח עם הספקים שהארגון קשור עימם לשם השגת איכות ויעילות.

ה. יחסי ההנהלה והעובדים - מדיניות הארגון אודות גיוס עובדים, הכשרתם, גמולים, תקשורת, יחסי עבודה, בריאות ובטיחות, פרישה, פיטורין וכד'.

3. יחסו של הארגון אל הקהילה

חובת הארגון לציית לסטנדרטים סביבתיים ובטיחותיים, מעורבותו בעניינים מקומיים ותרומתו למטרות לטובת הציבור כדוגמת חינוך.

4. עניינים נוספים

במסמך עקרונות אפשר לדון גם בנושאים נוספים כמו יחסי הארגון עם מתחריו, מדיניות המחקר והפיתוח ואחריות ההנהלה.

9.6.1.6 הקוד האתי

הקוד האתי מכיל הוראות פעולה וכללים המבהירים לעובד אלו מעשים אסור לו לעשות ומה נדרש ממנו לעשות בתחומים מסוימים. בין התחומים הללו יש תחומים רגישים במיוחד, כגון: קונפליקטים של אינטרסים, שימוש במידע פנימי, הצעת מתנות וקבלתן וכד'. לגבי מצבים מסוימים שהעובד עלול להיתקל בהם, אפשר לדרוש ממנו להיוועץ בהנהלה, ביועץ בתוך הארגון או בנציב האתיקה.

כדי שדרישות ההתנהגות תהיינה ברורות לכל עובד אפשר להוסיף לקוד גם הגדרות, הסברים ודוגמאות, כדלקמן:

הגדרות - יש קודים המסבירים מהו, למשל, "קונפליקט של אינטרסים" או מהי "אינפורמציה פנימית". ההסברים עוזרים להבטיח שכל העובדים מבינים למה מתכוונים כשמדברים על כך. ההסבר גם נותן בסיס משותף לקבלת ההחלטה האם מהלך מסוים שמישהו עשה או עומד לעשות, נוגד או אינו נוגד את מדיניות החברה. משום שהקוד אמור לפשט דברים ולא לסבך אותם, חשוב להימנע במידת האפשר מלכלול בו טרמינולוגיה משפטית.

הסברים - חשוב שעובדים יבינו מדוע הם קיבלו הוראות פעולה מסוימות לגבי עניינים ספציפיים ולא הוראות אחרות, כך גדלים הסיכויים שהם יפעלו בעניינים אלו באורח אתי. אפשר להסביר, למשל, מדוע פעולה מסוימת מנוגדת למחויבותו של הארגון לגבי

מישהו ממחזיקי העניין שלו, פוגעת באינטרסים של הארגון או בלתי חוקית (חשוב בעיקר לגבי פעולות שאי חוקיותן איננה ברורה לעובדים).

דוגמאות - אפשר ללמד עובדים את כללי האסור והמותר גם באמצעות מתן דוגמאות להתנהגויות ראויות או בלתי ראויות או אירועים המתארים התנהגויות משני הסוגים. הדוגמאות יכולות להינתן בצורה של שאלות ותשובות (כגון: "האם ההתנהגות המתוארת להלן ראויה או בלתי ראויה, לדעתך?" התשובה הנכונה תכלול הסברים).

יש קודים המציגים גם קריטריונים שמטרתם לעזור לעובד לקבל בעצמו החלטות כיצד לפעול, למשל:

- "כאשר עליך לקבל החלטה מיידית ויש לך ספקות בנוגע למה שאתה עומד לעשות, אל תעשה זאת".
- "המנע מלעשות מעשה שתבטיח לספר אודותיו למשפחתך או לחבריך הקרובים".

אפשר לכלול בקוד האתי רשימת שאלות שהעובד צריך לשאול את עצמו כשהוא מתלבט בדילמה אתית, כגון:

- מהי מדיניותו של הארגון בנושא זה?
- למי המעשה שאני עומד לעשות עשוי להועיל ולמי הוא עלול להזיק?
- האם המעשה הוא בניגוד לציפיותיו של מישהו?

- כיצד ארגיש אם ידיעה על אודות המעשה שאני עומד לעשות, תתפרסם בעמודו הראשון של עיתון חשוב?

השאלות הבאות יכולות לעזור לעובדים לקבל, לגבי כל פעולה שהם עומדים לעשות או מצב בו הם נתקלים, את ההחלטות התואמות את ההתנהגות הנדרשת מהעובדים בארגון:

- האם פעולה שאני עומד לעשות מסכנת את חייו, בריאותו או ביטחונו של מישהו?

- האם הפעולה חוקית? האם היא גם אתית?

- האם היא תואמת את מדיניות החברה?

- האם אפשר לבצעה ביושר מכל בחינה שהיא?

- איך יתייחסו אלי הממונה, עובדים אחרים, כפיפים או חברים אם ידעו שביצעתי אותה?

- האם אוכל להצדיקה בפני הממונה, עובדים אחרים או כלל הציבור?

- האם היא נראית כפעולה שלא ראוי לעשות?

- האם היא תואמת את קוד ההתנהגות האישי שלי?

- האם אני חש חוסר נוחות לגבי עשייתה?

- האם גם הממונה עלי או עובדים אחרים בחברה היו פועלים כפי שאני מתכוון לפעול?

- האם כדאי לי לשאול את הממונה עלי לפני שאבצע את הפעולה?

שאלות כאלו האמורות לעזור לעובדים לקבל החלטות במצבים מסובכים הדורשים שיקול דעת, משרתות הן את הארגון והן את העובד. הארגון איננו יכול לקבוע את עמדתו לגבי כל מגוון ההתנהגויות האפשרי בסיטואציות השונות, ולכן עליו לתת בידי העובד את האחריות לקבלת החלטות. העובד מצדו מפתח בדרך זו את כישוריו לקבלת החלטות.

9.6.1.7 כיצד הופכים את מסמך העקרונות או הקוד האתי לחלק מאורח החיים של העובדים בארגון?

היוזמה להכנת מסמך עקרונות או קוד אתי לארגון היא, בדרך כלל, של מנהל בכיר או חבר הנהלה. על מנת שהיוזמה תצא אל הפועל היא צריכה לקבל את אישורם של היו"ר או המנכ"ל.

1. כיצד מתחילים?

- אם יש לארגון קורס להכשרת עובדים חדשים או ספר עזר שהוא נותן להם, אפשר להשתמש בדברים שמסבירים שם על מבנה הארגון ועל מטרתו, גם בתוך מסמך העקרונות.

- כדאי להתייעץ בעובדים ברמות שונות לגבי התכנים ולהתחשב במה שאמרו. ככלל, ככל שיותר אנשים מעורבים בהכנת מסמך העקרונות והקוד האתי, גדלה המחויבות למה שנאמר בהם. כך ההנהלה גם מראה שהיא מעריכה את עמדותיהם של העובדים.

2. כתיבה והצגה

לאחר הכתיבה, הסמכות הגבוהה ביותר בארגון צריכה לאשר את הכתוב. צריך לחלק את המסמך הסופי לעובדים והיו"ר או המנכ"ל צריך להסביר להם את תכניו, כך יהיה ברור לכל מהי חשיבותו.

3. הפצה

צריך להפיץ עותקים של מסמך העקרונות או הקוד גם בקרב חברות בת וחברות שותפות שהעובדים בהן אמורים לפעול ברוחו, בקרב בעלי המניות, סוכנויות כוח אדם המגייסות עובדים לארגון וכל מי שמתעניין במה שמתרחש בו.

רצוי שגם לקוחות וספקים ידעו מהם העקרונות על פיהם הארגון פועל. לקוחות יכולים לשפוט באיזו מידה הארגון נאמן לעקרונותיו אם, למשל, יוכלו לקרוא את מסמך העקרונות או הקוד שיצורפו למוצרי הארגון או לחשבונות לקוח. הספקים יכולים לקבל לידיהם העתקים של מסמך העקרונות או הקוד או לקבל את האינפורמציה הנוגעת להצהרת הארגון על יחסיו עימם. אפשר גם לבקש מהם לדווח על כל התנהגות בלתי הולמת שהם נתקלים בה במסגרת עבודתם עם הארגון.

4. מחויבות העובדים למסמך העקרונות או הקוד

מחויבות העובד למסמך העקרונות או הקוד צריכה להיות חלק אינטגרלי מחוזה ההעסקה שלו. פירוש הדבר שאפשר יהיה להפעיל נגדו סנקציות במקרה של הפרה, כמו לגבי הפרה של כל סעיף אחר בחוזה.

ארגונים רבים מצאו שקשה לשמור לאורך זמן שמסמך העקרונות או הקוד האתי יהיו חלק חשוב מתרבותם ומאורח החיים של העובד. כדי להתגבר על הקושי הזה, יש הכרח לתרגל את העובדים (מן הדרגות הגבוהות ביותר ועד הנמוכות ביותר) להשתמש בהם, על ידי פיתוחה של תוכנית הטמעה. צריך גם לרענן את מסמך העקרונות ואת הקוד על פי הצרכים החדשים והשינויים שמתרחשים בארגון וכן, להבטיח טיפול הולם במקרים של חריגות מן הכתוב בהם.

5. הטמעה

מטרת ההטמעה לתרגל את העובדים בקבלת החלטות ברוח מסמך העקרונות או הקוד האתי, ללא קשיים מיוחדים. הצלחתה של תוכנית הטמעה נמדדת במיומנויות שהעובדים רכשו לפתרון של בעיות חדשות. אפשר לבדוק את מידת הצלחתם לעשות זאת על ידי הצגת דילמות ובחינת הפתרונות שהעובדים נתנו להם. כמו כן, אפשר לערוך משאלים בקרב העובדים לבחינת השינויים שהם רואים מאז שהופעלה תוכנית ההטמעה.

חשוב לומר כי רכישת מיומנות לפתרון של דילמות דורשת עבודה רבה. העובדים אמורים לאמץ חשיבה ביקורתית על מנת שיוכלו לבחון את מידת ההתאמה שבין פעולות שעשו או הם מתכננים לעשות, לבין ערכים שונים. הם צריכים גם ללמוד

להכיר את הנטיות האתיות של עצמם ולהיות מוכנים גם לבחון אותן מחדש לאור הנדרש מהם במסמך העקרונות או בקוד.

הממונה על תחום האתיקה

9.6.1.8

אמנם כל חברי הארגון אחראים לשמירה על האתיקה, אבל מישהו צריך לוודא שהאתיקה תתפוס מקום חשוב בסדר הקדימויות ותתקיים בכל הארגון. זהו תפקידו של הממונה על תחום האתיקה או נציב האתיקה (Ethics or Compliance Officer). הוא צריך להיות אדם בדרגת מנהל בכיר (מנכ"ל, סמנכ"ל, יו"ר או סגן יו"ר). לפעמים מתמנה לתפקיד זה מנהל משאבי אנוש, שיטפל בניהול היומיומי של ענייני האתיקה בארגון.

התכונות הנדרשות ממנו/ה

- עובד בדרגה גבוהה הממלא את תפקידו במסירות ובנאמנות.
- נהנה מאמון ההנהלה והעובדים.
- נהנה מגישה למידע כך שיוכל לעקוב אחר המתרחש בארגון.
- בעל מיומנויות ליצירת קשר אפקטיבי עם העיתונות, פורמים ציבוריים והתהליך המשפטי.

תפקידיו/ה

- תיאום בין ההנהלה הראשית ומנהלים אחרים במחלקות השונות לגבי ביצועה של תוכנית האתיקה.
- פיתוח דרכים ליצירת תקשורת אפקטיבית ואוירה של פתיחות בין כל דרגי העובדים בארגון לשם הצלחת התוכנית.

- פיתוח הקוד האתי והפצתו.
- פיתוח אמצעי אכיפה להתנהגות ברוח מסמך העקרונות או הקוד.
- מתן יעוץ בשאלות בעלות השלכות אתיות המתעוררות בארגון. הנושא בתפקיד זה יהיה גם האדם שהעובדים יוכלו לפנות אליו ולדווח (גם באופן דיסקרטי) על התנהגות שהם חושבים שהיא בלתי ראויה.
- בחינת ההצלחה של תוכנית האתיקה לשם שיפור האפקטיביות שלה עם שינוי הצרכים.

9.6.1.9 אימתי עלולה תוכנית האתיקה להיכשל?

1. אין בקוד האתי התייחסות הולמת לבעיות החשובות ביותר המטרידות את העובדים.
2. התנהגותה של ההנהלה הבכירה איננה מבטאת את רוחו של הקוד ואת מחויבותה לכתוב בו.
3. הקוד איננו ברור לעובד הממוצע בגלל לשונו, הניסוח שלו או מבנהו.

4. דרכי הקניית המיומנות לעובד לשימוש בקוד אינן אפקטיביות.
5. התוכנית לא הותאמה לצרכיו של הארגון הספציפי.

9.6.1.10 בחינת האפקטיביות של תוכנית אתיקה הפועלת בארגון

אפשר להראות שתוכנית האתיקה קידמה את הארגון, גם אם לא יהיה קל לתת לכך ביטוי בערכים מספריים. שינויים בתחומים הבאים יוכיחו אפקטיביות של התוכנית:

1. קיימת מחויבות של ההנהלה הבכירה לנושא ופתיחות בדיבור על נושאים אתיים, כולל הקשיים שבפתרון של שאלות אתיות.
2. יש מודעות בקרב העובדים לבעיות אתיות המתעוררות בארגון והם מעורבים בפתרון.
3. העובדים משתמשים בשירותיו של הממונה על תחום האתיקה, יוזמות בנושא האתיקה הן חלק מיוזמות אחרות של הארגון והוא מתוקצב.
4. נעשה שימוש באמצעי קשר שונים להבטחת ההבנה והקליטה של המסרים בתחום האתיקה בקרב כל מחזיק/ת עניין.
5. מטמיעים את הקוד האתי כפי שמטמיעים כל נושא אחר בקרב העובדים, כולל בקרב עובדים חדשים.
6. נערכות בדיקות של הצלחת התוכנית.

הדרך לפיתוחה של תוכנית אתיקה אפקטיבית בארגון היא ארוכה, צורכת משאבים כספיים ומשאבי כוח אדם ומחייבת חשיבה נמשכת, כדי שלא תאבד מחיוניותה. למרות המאמצים הנדרשים להפיכתה לחלק מתרבות הארגון, נראה שארגונים לא יוכלו בטווח הארוך לוותר עליה.

בחברה המשתנה במהירות בה אנו חיים אנו הופכים מודעים יותר ויותר לזכותנו לקבל יחס הוגן אם כעובדים או מעבידים ואם כחלק מן הציבור הרחב, ופועלים להשגתה. יש לנו יותר אינפורמציה על מה שקורה בתוך ארגונים ואנו משתמשים בה על מנת לשפוט את התנהגותם. מגמה זו תמלא את חלקה בזירוז של ארגונים לפעול להכנת תוכניות אתיקה.

9.6.2 השקעות אתיות*

לימור אברבוך, רו"ח וניר זיכלינסקי, רו"ח**

9.6.2.1 רקע להשקעות בעלות אחריות חברתית - Socially Responsible Investment (להלן - "SRI")

החשיבה הקונבנציונאלית שבעלי מניות מעוניינים רק ברווחים
נשמרה לאורך שנים.

גישה זו החלה להשתנות בסוף שנות השישים עם התאגדותם של משקיעים בעלי מצפון חברתי שפעלו לשם קידום מניותיהן של חברות מסוימות. משקיעים אלו נמנעו מהשקעה בעסקים שזיהמו את הסביבה, הפלו או ניצלו אוכלוסיות נחשלות או שהתגלו אצלם ניגודי עניינים ברמת ההנהלה. יחד עם זאת, הם לא זכו לתנופה חזקה דיו שתקנה להם השפעה משמעותית.

בשנת 2004 ניתן לומר שכמות המשקיעים בעלי אחריות חברתית נמצאת במגמת עלייה, ושהן אקטיביסטים והן משקיעים למטרות רווח מעריכים את מידת האחריות החברתית של חברה טרם ההשקעה בה. הסיבה היא פשוטה ומאחוריה עומדת ההנחה, הנתמכת במחקרים ודוגמאות רבים, לפיה חברות לא אתיות מקטינות את ערך המניות לבעליהן. מספיק להיזכר במקרה אחרון כדי להבין זאת¹.

במסגרת זו אנו מעוניינים להעמיק, לפרט ולבחון, מעבר למתואר בתת פרק 1.6² ושעליו נחזור בקצרה בתחילת תת פרק זה, את נושא ההשקעות האתיות שהולך ומתפתח בעולם, ואף לאחרונה הגיע גם

* מבוסס בין היתר על Sustainability Pays - Forum For the Future - CIS, July 2002.
רשימת מקורות מצויה בסוף תת פרק 9.6.2.

** BDO זיו האפט - מחלקה מקצועית ומחלקת Social Accountability.

¹ הרחבה אודות המחקרים והדוגמאות מצויה בתת פרק 1.5.2 ו- 1.5.3.

² פרטים בדבר היקף תופעת ה- SRI ומגמתה בישראל מצויים בתת פרק 1.6.

לישראל. זאת, על מנת לספק זווית שונות לנושא שלא נחקר דיו בישראל ואשר עשויות להיות לו השלכות משמעותיות בעתיד.

סוגי SRI מקובלים

9.6.2.2

קיימות מספר הגדרות ל - SRI אולם, במובן הרחב, קיימים ארבעה סוגי השקעות המתוארות כהשקעה אתית - SRI (הנקראות קרנות אתיות או קרנות נאמנות אתיות או קרנות להשקעות משותפות בנאמנות אתיות):

1. כאשר משקיעים מסרבים להשקיע בחברות שאינן תואמות את עקרונותיהם ואמונותיהם. משקיעים אתיים לרוב מפעילים "סינון שלילי", כגון: אי השקעה בחברות טבק, כח גרעיני ופורנוגרפיה. סינונים אלו המכונים גם כמסננים פסיביים עוזרים לברור בין חברות. החברות שנתפסות כעוסקות באחד מהמסננים שהוגדרו מוצאות מכל ההשקעות.

הגישה האתית היא הוותיקה ביותר מסוגי ההשקעות החברתיות הקיימות. גישה זו לא פופולרית מחוץ לתחומי ארצות הברית הן מכיוון ש"אתיקה" היא נושא מאוד סובייקטיבי - כדוגמא ניתן לקחת את נושא ההפלות השנוי במחלוקת, והן מכיוון שהשקעה אתית עשויה להגדיל את הסיכוי שהיא תביא לביצועים נמוכים יותר מהשוק הרחב. על ידי הוצאת מגזרים שלמים מתיק ההשקעות, משקיעים אתיים מפחיתים את ההטבות הנובעות מגיוון המניות בתיק ההשקעות. לדוגמא, תיקי השקעות אתיים רבים נתנו משקל רב למניות הטכנולוגיה, שהפגינו ביצועים רעים בשנתיים האחרונות. בנוסף, למשקיעים אתיים הנמנעים מהשקעה בחברות ובתעשיות מסוימות אין כל דרך להפעיל השפעה חיובית עליהם.

באופן מסורתי, משקיעים אתיים היו מוכנים לחיות עם הסיכון לשיעורי תשואה נמוכים יותר על השקעותיהם כמחיר שעליהם לשלם על מנת להשקיע בהתאם לערכים שלהם.

2. הפיתוח של "סינונים חיוביים" בא, בין היתר, כדי להפוך זאת. שימוש במסננים חיוביים, המכונים גם "כמסננים אקטיביים" בא לעזור למשקיעים לבחור את החברות בעלות הביצועים המשופרים ביותר בתחומים החברתיים ו/או הסביבתיים. גישה זו מתבססת על ההנחה שחברות אלו תעלנה בביצועיהן על חברות אחרות. ההיגיון הוא בכך שלדוגמא, חברות המנהלות את השפעותיהן הסביבתיות טוב יותר תשלמנה פחות קנסות על פגיעות סביבתיות, ואלו בעלות יחסי עבודה ראויים תהינה חשופות פחות לשביתות.

משקיעים המאמצים מסננים אלו נוטים יותר ויותר להפעיל קומבינציה של מסננים שליליים יחד עם מסננים חיוביים תוך פסילת מספר קטן של מניות על בסיס שיקולים אתיים הנהנים מקונצנזוס רחב, כדוגמת טבק וזכויות אדם, ושימוש במסננים חיוביים לבחירת החברות המצטיינות בביצועיהן החברתיים.

אולם, כל שימוש שהוא במסננים, מביא לסיכון נוסף לתיק ההשקעות. בסביבות 25% מנכסי קרנות הפנסיה באנגליה מושקעים באופן פסיבי במדדים עיקריים, כדוגמת ה-FTSE100. משקיעים אלו מחזיקים במניות של כל החברות במדד, באופן יחסי לגודלן. אי לכך, כל קרן המשקיעה במספר נמוך יותר של מניות או במשקלים שונים למניות המדד, מגדילה את הסיכון לביצועים נחותים יותר.

3. גישת ההשקעה הקהילתית הינה דרך ישירה יותר עבור משקיעים ליצור שינוי חברתי באמצעות השקעה בגופים

הפועלים ליצירת שינוי כאמור. השקעה קהילתית לרוב כוללת מתן הלוואות לעסקים בתוך הקהילות שאותן רוצים להעצים, הפקדת כספים בבנקים המעניקים הלוואות לקהילות כאמור, או השקעה בקרנות שעוסקות בפעולות אלו.

מטרת גישה זו היא לפתח ולקדם את הקהילה הנחשלת באמצעות יצירת מקומות עבודה, פיתוח תאגידים מקומיים, הספקה של שירותים חיוניים והעצמה של העובדים והלקוחות.

דוגמא לכך הוא ה - "The Louisville Community Development Bank" שבאמצעות הלוואות כספים למעונות יום מקומיים, הוא איפשר ליותר מאלף אימהות לאייש מקומות עבודה באזור. השקעה קהילתית מייצגת כלי חשוב ליצירת הון חדש לפיתוח עסקים מקומיים.

גורם קריטי בקרנות הנוקטות בגישת ההשקעה הקהילתית הינו השימוש במשאבים ציבוריים והתנדבותיים לזיהוי הלוויים, לניהול סיכונים וליצירת הון. משאבים זולים אלו מאפשרים לקרנות ההשקעה הקהילתית לספק הון במחיר הנמוך מכל מחיר שיכול להציע בנק או גורם מלווה אחר.

4. גישה אלטרנטיבית ואקטיבית יותר, הצוברת יותר ויותר פופולריות בקרב משקיעים בעלי אחריות חברתית היא גישת ה"שילוב", בה המשקיעים משתלבים בדיאלוג בונה עם החברות בהן הם משקיעים, בהתייחס לביצועיהן בנושאים חברתיים וסביבתיים. כבעלי מניות, מנהלי החברות מחוייבים להקשיב לדאגותיהם, ובמקרים רבים, מקדמים דיאלוג מסוג זה. הדיאלוג יכול להיעשות במספר אופנים לרבות פורומים ציבוריים, כדוגמת האסיפה הכללית השנתית, ובאופן אישי יותר, בפגישות אישיות בין המשקיעים להנהלה הבכירה.

היתרון של גישה זו הוא בכך שסל המניות הנקנה על ידי המשקיע החברתי יכול להיות זהה לזה שנקנה על ידי משקיעים ללא מצפון חברתי, היינו, אין מניעה להשקיע בכל חברה שהיא, אפילו אם היא מזהמת סביבתית, מנצלת עובדים ופוגעת בזכויות אדם שכן, המטרה היא לפעול מבפנים בדרך של השפעה על אופן קבלת ההחלטות, בכדי לשנות את המדיניות, ההתנהלות וההתנהגות של החברה.

מכל ארבע האסטרטגיות האפשריות, אסטרטגיות הסינון (החיובי והשלילי) הן הנפוצות ביותר כיום בקרב המשקיעים אולם, אסטרטגיות ההשקעה האחרות הולכות וצוברות עם הזמן עדיפות גם הן. בקרב יועצים פיננסיים, אסטרטגיות הסינון ואסטרטגיית השילוב הן הנפוצות ביותר, כיוון שמדיניות חברתית לא אחראית וניהול תאגידי לא נאות ברמת הדירקטוריון הם בעלי ההשפעה המהירה ביותר על מחירי המניות, אגרות-החוב והקרנות.

אחת הדרכים השכיחות ביותר להשקיע באופן שהוא אחראי חברתית הינה באמצעות קרנות אחראיות חברתית / קרנות אתיות. קרנות אלו משתמשות בקריטריונים חברתיים וסביבתיים ברורים וגלויים בבחירת ההשקעות המרכיבות את תיקי ההשקעות שלהן. כך, משקיע המפקיד את כספו בקרן אחראית חברתית מסוימת, יכול להיות סמוך ובטוח כי האופן בו יושקע כספו מתאים לערכיו.

9.6.2.3 SRI - מסוכן או כדאי למשקיע?

1. רקע

נשאלת השאלה, האם קרנות SRI הנוקטות בגישת הסינון (הן השלילי והן החיובי) בבחירת המניות שתכנסנה לתיקי ההשקעות, תוכלנה להנות מעליית ערך באופן שלא יפחת מתשואת השוק הרחב?

ישנן שתי תיאוריות מנוגדות לתשובה לשאלה זו, כמובהר להלן:

א. התיאוריה הפיננסית טוענת כי אין הדבר אפשרי. אם השווקים יעילים, אזי, מודלים להערכת נכסים הוניים יצפו שקרנות SRI תשגנה תשואה נמוכה יותר מהשוק הרחב, מאחר וסינון חיובי או שלילי יביאו להרכב פחות מגוון של המניות ומכאן, לעלות סיכון גבוהה יותר.

יצויין כי אם SRI מיושם בצורת שילוב המשקיע, ולא בסינון, עלות זו הנובעת מחוסר גיוון אינה קיימת.

ב. התיאוריה הניהולית מציעה תשובה אלטרנטיבית. מוסקוביץ, היה הראשון להציע בשנת 1972 שקרנות SRI יכולות לעלות בביצועיהן על ביצועי השוק, כיוון שהן עושות שימוש במידע חשוב שאינו מובן כראוי על ידי שאר המשקיעים. התפתחויות שחלו לאחרונה בתיאוריית מחזיקי עניין והמדע הניהולי, מחזקות הצעה זו.³

בפועל, המחקרים האמפיריים שנעשו לבחינת סוגיה זו אינם תומכים באופן מובהק באף אחת מהתיאוריות

³ הרחבה על מחקרים בדבר איכות הניהול ושילוב מחזיקי העניין והקשר שלהם לביצועים כספיים, מצויה בתת פרק 1.5.2.

למעשה, ורוב המחקרים מראים כי קרנות SRI הן לרוב בעלות אותם סיכוני תשואה כמו הקרנות הלא מסוננות. אולם ישנן כיום ראיות חדשות המצביעות על השפעה חיובית של קרנות SRI כמובהר בהמשך.

2. סקירת מחקרים

להלן סקירה של מחקרים שנעשו בעולם לבחינת הסוגיה תוך חלוקה לאנגליה, שאר חלקי אירופה וארצות הברית, כדלקמן:

א. המצב באנגליה

(1) חברת WM מצאה בשנת 2001 שהשימוש במסננים שליליים הביאה לתיקי השקעות תשואה הנמצאת בטווח המקובל של השקעות לא מסוננות. כמו כן, נבדקו קרנות הנאמנות האתיות באנגליה בתקופה שבין 1992 ו- 1999 ונמצא שהן הביאו לביצועים הנמוכים ב - 1.5% לשנה מהממוצע של קרנות הנאמנות הרגילות.

(2) חן בחן בשנת 2001 את הטענה לפיה ה - FTSE4Good SRI Equity Indexes, מדדים אתיים הזוכים להרחבה בפרק 4, מראים ביצועים משופרים בהשוואה למדדי מניות ה - FTSE הרגילים בתקופה שבין 1996 ו-2001. הוא מצא שמדדים אתיים אלו הראו ביצועים העומדים בקו אחד עם מדדי ה - FTSE.

(3) EIRIS מצאו בשנת 1999 כי תיק השקעות שהפעיל קבוצה של סינונים שליליים וחיוביים הראה

ביצועים הדומים ל - Ftse All Share Index שאינו מפעיל כל סינון שהוא. הם גם מצאו כי ביצועיהן של 15 קרנות נאמנות אתיות הראו ביצועים הנמוכים במקצת מהמוצע של קרנות הנאמנות הרגילות בתקופה של 5 שנים (1993-1998), אולם היו בעלות סיכון כולל נמוך יותר, מה שעומד בניגוד לתחזיות הקודמות.

(4) מחקרים מוקדמים יותר על קרנות אתיות שנערכו בשנים 1992, 1994, 1995 ו-1997 מצאו כולם זיקה חלשה לביצועים נמוכים יותר של חלק מהקרנות האתיות, אך לא כולן.

ב. המצב באירופה

(1) קרנדר וחוקרים אחרים העריכו בשנים 1996-1998 את ביצועיהן של 40 קרנות אתיות כנגד קרנות רגילות משבע מדינות אירופאיות. הם מצאו כי אין שוני משמעותי בין התשואות, אולם, בדומה למחקר EIRIS הנ"ל משנת 1999, הם מצאו כי הקרנות האתיות היו בעלות ממוצע סיכון כולל (ושיטתי) נמוך יותר.

(2) פלניטאג' וחוקרים אחרים נקטו במחקרם משנת 2000 בגישה שונה על ידי שימוש בניתוח איכותי על מנת להעריך את ביצועיהן של קרנות השקעה בשווקי המניות של ה - EURONEXT (בלגיה), צרפת והולנד) בשנים 1994-1999. הם מצאו שקרנות המשקפות במידה מסוימת מדדים אחראים חברתית (כדוגמת ה - D.J.S.I המפורט

בהרחבה בתת פרק 4.4.6), נוטות להראות ביצועים טובים יותר מאשר קרנות שאינן כוללות קשר כלשהו לאסטרטגיות ה-SRI למיניהן.

(3) ורמיאר וחוקרים אחרים יצרו תיק השקעות המורכב ממניות של חברות אירופאיות אתיות הרשומות ב-"BELGIAN ETHIBEL" והראו שהתשואה מותאמת הסיכון של התיק דומה למדד ה- MSCI EUROPE.

(4) באטס ופלאטנר מצאו שהדירוגים הסביבתיים של חברות על ידי ה-Swiss Bank Sarasin יכול להסביר חלק ניכר מהביצועים המשופרים של תיק השקעות המורכב ממניות אירופאיות. הם מצאו שהשפעת ה-SRI היא חלשה כאשר היא נמדדת לכל רוחב התעשייה, אבל היא משמעותית מאוד כאשר היא נמדדת עבור תעשיות מסוימות, כגון: תעשיות התרופות, הכימיקלים והבנייה.

ג. המצב בארצות הברית

(1) מספר לא מבוטל של מחקרים העריך את ביצועי ה-Domini Social Index (להלן: "DSI"), מדד אתי המפורט בהרחבה בתת פרק 4.4.8, כנגד ביצועי ה-S&P500 Index. מחקרים אלו נהנים מהיתרון של הימנעות מהטיה במדידת הביצועים הנובעת משוני בעמלות הניהול, בעלויות המעבר ובשינויי מדיניות ההשקעה בקרנות להשקעות משותפות בנאמנות אתיות. חוקרים רבים וביניהם, סטטמן (2000), דיברטולומיאו וחוקרים אחרים (1999), סואר (1997), קורטס וחוקרים

אחרים (1996), ולאק ופילואט (1993), כולם מצאו כי שיעורי התשואה של ה- DSI היו גבוהים יותר בשנות התשעים. ד'אנטוניו וחוקרים אחרים ערכו 2 מחקרים, האחד בשנת 1997 והשני בשנת 2000, וגילו כי גידור יעיל של SRI, תוך שילוב ה- DSI עם אג'יח אחראיות חברתית, הפגין את הביצועים המרשימים ביותר ועלה על כל אסטרטגיות ההשקעה האחרות, אולם גם כאן מתייחס המחקר לסוף שנות התשעים (1990-1996).

מנגד, בלנק וחוקרים אחרים במחקרם שפורסם בשנת 2001, מצאו שה- DSI עלה בביצועיו על ה- S&P500 Index מהקמתו ב- 1990 עד שהחלה נפילת השוק בסוף שנת 2000. בשנה שהסתיימה במרץ 2001, S&P500 Index ירד ב- 24.1%, אולם ה- DSI ספג נפילה משמעותית יותר של 30.3%.

(2) קבוצה נוספת של מחקרים השתמשה במסננים שסופקו על ידי קבוצות מחקר, כגון: קינדר, לידנברג, דומיני (להלן: "KLD"), מרכז המחקרים לאחריות המשקיע (להלן: "IRRC"), והועדה בדבר עדיפויות כלכליות (להלן: "CEP"), על מנת ליצור תיק השקעות שיוכל להיבחן עבור ביצועיו ביחס לשוק.

אברמסון וחוקרים אחרים בחנו את ביצועיו של תיק השקעות שנגזר ממניות ה-DSI ומצאו שהוא עלה על ביצועי השוק בין 1995-2000. ג'ררד יצר במחקרו תיקי השקעות שהשתמשו במסננים שנקבעו על ידי KLD ומצא כי אין שוני משמעותי

בביצועי תיקי השקעות בשנים 1987-1996 לעומת תיקי השקעות שלא עשו שימוש במסננים חברתיים. גוטסמן וחוקרים אחרים הרכיבו תיק השקעות ממניות חברות הרשומות במדד ה - S&P500 תוך שימוש במסננים סביבתיים אובייקטיביים מה - IRRC. הם מצאו כי לא קיים שוני משמעותי בתשואות. דילטס השתמש במחקרו בחברות שדורגו על ידי ה - CEP ב - 11 קריטריונים חברתיים שונים לבניית תיק השקעות, תוך שימוש בנתונים יומיים בשנים 1989-1991. הוא מצא כי למסננים אלו השפעה מועטה על תשואת תיקי ההשקעות.

(3) קבוצה שלישית של מחקרים חיפשה לאמוד את ביצועיהן של קרנות להשקעות משותפות בנאמנות אתיות - SRI, לעומת מקבילותיהן הלא-מסוננות. בארנט וחוקרים אחרים במחקרם שפורסם בשנת 2000 מספקים ראיות מעניינות הן לביצועים משופרים והן לביצועים נחותים של קרנות ה - SRI, תוך מציאת מערכת יחסים א-לינארית-עקומתית בין ביצועי ההשקעות של קרנות SRI ועוצמת הסינון שהן מפעילות. קרנות המפעילות סינונים רבים וקרנות המפעילות מעט סינונים הן בעלות תשואה דומה. קרנות המפעילות סינונים ברמת הביניים משיגות תשואה נמוכה יותר, ייתכן שזה נובע מהסיבה כי בחירה טובה יותר של מניות אינה יכולה לפצות על המחיר הגדול של גיוון מניות נמוך יותר.

גולדרייר וחוקרים אחרים בחנו את ביצועיהן של 49 קרנות להשקעות משותפות בנאמנות אתיות - SRI, ומצאו כי אין שוני מובהק בתשואתן לעומת הקרנות הקונבנציונליות. תוצאות דומות נמצאו על ידי המילטון וחוקרים אחרים במחקרם שפורסם בשנת 1993.

3. סיכום ממצאי המחקרים בעולם וראיות חדשות המראות של -
SRI ישנה השפעה חיובית

א. משמעות הממצאים לעיל הינה כי SRI הינו בעל השפעה משמעותית על ערך תיק ההשקעות המקזזת את עלות חוסר הגיוון, או כי הן SRI והן העלויות הנובעות מחוסר גיוון הינם זניחים. קורטס (1999) טוען כי עלויות חוסר הגיוון תהיינה זניחות רק אם השפעות מסנני ה - SRI הן אקראיות, והן בבירור לא. פרימן וווינצ'סטר הראו במחקרם משנת 1994, שהוצאת מניה מסוננת מתיק ההשקעות מביאה לעלייה של לפחות 2% בסיכון הלא-מפוצה. מכאן, הראיות מוכיחות כי SRI הינו בעל השפעה משמעותית על ערך תיק ההשקעות.

יחד עם זאת, יתכן כי קרנות SRI נהנות מביצועים משופרים לא כתוצאה מפעילותן בתחומי החברה ו/או הסביבה, כי אם כתוצאה מגורמים אחרים הנובעים מתהליך הסינון.

לדברי אנליסט שצוטט במגזין ה - Morning Star: "סיבות אחרות שבזכותן קרנות SRI זוכות לביצועים משופרים הינן שמניות "מוסריות" נוטות להיות Large

Capitalisation Companies, שהיו מנצחות מאז ומתמיד. בנוסף, חברות אחראיות חברתית נופלות לרוב בקטגוריית מניות הצמיחה, שגם הן נוטות להפגין ביצועים טובים".

לדברי מייקל ליפר, יו"ר תאגיד ליפר שצוטט במאמר שערך מגזין לגומסקי (1999): "מדד דומיני הראה ביצועים טובים מכיוון שהוא נותן פחות משקל לתעשיות בסיסיות ולאנרגיה - מגזרים בעלי מודעות חברתית פחותה יותר ולאחרונה, שיעורי תשואה נמוכים יותר - ויותר משקל לתעשיות הטכנולוגיה והשירות - מגזרים בעלי מודעות חברתית גבוהה ולאחרונה, שיעורי תשואה גבוהים ביותר.

חן, במחקרו משנת 2001, מסיק כי הביצועים העלובים של מדד הדומיני וה - Citizens Index במהלך השנתיים האחרונות מספקים ראיה ברורה לכך שביצועי מדדים אלו מושפעים מאופי וסגנון ההשקעה (סיכון, פיזור וכיוצ"ב), ולא מכל השפעה חברתית שהיא. במחקר שערך חן בדבר מדדי ה - FTSE4Good, הוא מצא שתהליך הסינון מייצר מספר חשיפות לסיכון שכנראה היו לא מכוונות אך עשויות להיות בעלות השפעה בקביעת ביצועי הסיכון - תשואה של המדדים. הוא מזהה חשיפות הן של מדינות והן של תעשיות ביחס למדדים המקובלים בשוק. מדד ה - FTSE4Good העולמי מעניק משקל רב לאנגליה ולהולנד ומשקל נמוך לארצות הברית, בעוד שהמדד האירופאי מעניק משקל רב לאנגליה ומשקל נמוך לצרפת. בנוסף, מדדי ה - FTSE4Good מעניקים משקל רב יותר למוצרים הפיננסיים ולמוצרי צריכה הניתנים למיחזור, ומעניקים

משקל נמוך מדי למניות אנרגיה ולמוצרי צריכה שאינם ניתנים למיחזור. חן משער כי השוני בביצועים אינו נובע מסינון חברתי כי אם מחשיפות שונות הנובעות כתוצאה מהטיות בסגנון ובמגזרים של המרכיבים של המדדים החברתיים.

ב. על מנת לבחון לעומק טענות אלו נעשו מספר מחקרים. מחקרים אלו בדקו עד כמה ניתן להסביר תשואה חריגה על ידי גורמים שונים מהשפעת ה - SRI. אם קיימת תשואה נוספת מעבר לכך שאינה מוסברת, ניתן לשייכה להשפעת SRI.

תוצאות המחקרים לא סיפקו ראיה חד משמעית לקיומה של השפעת SRI, כמובהר להלן:

(1) מחקרים שנערכו על ידי לאק ופילוט משנת 1993 ו-1998 השתמשו במודל בסיסי לבחינת ביצועי היחסיים של ה - DSI בשנים 1990-1993 ו-1990-1998. בשני המחקרים לא הצליחו החוקרים להסביר חלק משמעותי מהשוני בתשואה על ידי גורמים בסיסיים וחשיפות הנגרמות מתמהיל התעשיות הנכללות במדד. אותו חלק משמעותי שלא הצליחו להסביר יכול לייצג את השפעת ה - SRI על ביצועי תיק ההשקעות.

(2) יחד עם זאת, מחקר עדכני יותר שנערך על ידי דיברטולומיאו בשנת 1999 מוצא שאת כל התשואה החריגה ניתן לשייך לגורמים בסיסיים ולחשיפות הנגרמות מתמהיל התעשיות הנכללות

במדד. המחקר בחן את ביצועי ה- DSI מול ה- S&P500 בשנים 1990-1999, תוך שימוש בשני מודלים שיעזרו בשיוך כל תשואה חריגה לגורמים שונים לרבות השפעת ה- SRI. שני המודלים: מודל הסיכון הבסיסי (The Fundamental Risk Model) ומודל תיאוריית תמחור הארביטראז' (Arbitrage Pricing Theory Model), הצליחו לייחס את כל התשואה החריגה לגורמים השונים, מה שהביא את החוקרים למסקנה כי לא קיימת השפעת SRI נפרדת.

(3) קורטס וחוקרים אחרים במחקרם משנת 1996, הצליחו באופן דומה להסביר את ביצועי ה- DSI על ידי גורמים אחרים מהשפעת ה- SRI. הם מצאו כי ה- DSI חשוף באופן משמעותי לתנודות במחירי הנפט, לא רק מכיוון שהוא נותן פחות משקל לחברות הנפט כי אם גם בגלל שהוא נותן משקל רב מדי לקמעונאים המושפעים לרעה ממחירי נפט גבוהים והשפעתם על הוצאות הצרכנים.

שני המחקרים, הן של קורטס והן של דיברטולומיאו, מצאו כי חשיפות הנגרמות מתמהיל התעשיות הנכללות במדד הן הגורמים המשמעותיים לשוני בתשואות, הרבה מעבר לכל גורם אחר. זו תוצאה מעניינת התומכת בהשקפתו של חן אשר במחקרו משנת 2001 טען כי בעוד המחויבות לאחריות חברתית יכולה להוות מדד טוב להנהלה ראויה, דינמיות התעשייה יכולה לבטל באופן מלא את ההשפעות הנובעות מהנהלה

ראויה או מכל גורם חברתי ו/או סביבתי שהוא.
יצויין כי וורן באפט במחקרו מסיק כי מנהל בינוני
בתעשייה טובה יעלה בביצועיו על מנהל מצוין
בתעשייה רעה.

ג. סיכום ביניים - לתוצאות אלו מספר השלכות על המשקיע:

הראיות מראות שקיימת השפעת SRI פוטנציאלית במידה שנראית בדיוק מתאימה לקזז את העלות הנובעת מחוסר גיוון המניות בתיק השקעות מסונן. יחד עם זאת, תהליך הסינון מטה את ביצועי תיקי ההשקעות המסוננים כתוצאה מסיבות וגורמים שונים, ולא דווקא כתוצאה מהשפעת ה-SRI.

אולם, אין המשמעות היא כי לא קיימת השפעת SRI. זאת מכיוון שכל המחקרים המצוינים לעיל מדדו ביצועים חברתיים וסביבתיים מנקודת מבט של השקעה אתית או חברתית. מדידה כאמור מצריכה לקיחת מבט אחורה לבחינת השפעת הפירמה על מחזיקי העניין והסביבה. היא לא לוקחת באופן מפורש מבט קדימה לבחינת השפעת מחזיקי העניין והסביבה על הפירמה ועל הערך לבעלי מניותיה.

ד. ראיות חדשות מציעות גישה שונה לפיה אכן קיימת השפעת SRI:

בלאנק וקארטי ביצעו את אותו ניתוח שנעשה במחקרים לעיל, המייחסים את השוני בתשואות לגורמים השונים, אולם הם השתמשו במגוון של טכניקות על מנת להעריך את ההשפעות של היבטים שונים של ביצוע סביבתי על

הערך לבעלי המניות. מחקר זה שונה לחלוטין מהמחקרים הקודמים שנעשו, ושפורטו לעיל, המניחים באופן מוחלט כי מדידת השפעת החברה על מחזיקי העניין או על הסביבה מצביעה על ההשפעה הפיננסית הזורמת בכיוון ההפוך. שלטגר ופיגה סיפקו במחקר שפורסם בשנת 2000 דוגמה המראה כי סינוני SRI מסורתיים לרוב אינם מודדים את השפעת הביצועים הסביבתיים או החברתיים על ערך בעלי המניות. לדוגמא, תוכנית לטיפול בפסולת הסופית של הפירמה תביא ליתרון תחרותי נמוך הרבה יותר מתוכנית למניעת זיהום המפחיתה את עלויות צריכת משאבים וניהול פסולת.

בלאנק וקארטי השתמשו במודל תיאוריית תמחור הארביטראז' - Arbitrage Pricing Theory (להלן: "APT") על מנת להשוות את החשיפות שנגרמו מהסיכון הסביבתי, ולאפשר לתיק ההשקעות האופטימלי סטיה (Tracking Error) של 50 נקודות בסיס מול ה-S&P500. כך, עד למידה בה מודל ה-APT יוכל להסביר במדויק את הגורמים העיקריים לתשואות ההשקעה. החוקרים דאגו כי ביצועי תיק ההשקעות האופטימלי ינבעו מהשפעת גורם ה-SRI בלבד, ובוודאי שלא כתוצאה מכל סיכון חשיפה לא מכוון. בממוצע, בשנים 1997-2000, עלה תיק ההשקעות האופטימלי בביצועיו על ה-S&P500 במונחים נומינליים ובמונחים מותאמי סיכון. באופן מרשים ביותר, תיק ההשקעות השיג תשואה של 3.4% בשנת 2000, בה ה-S&P500 נפל ב-9.1% וה-DSI נפל ב-15%.

ראיה זו מציעה כי גישה של SRI הממוקדת יותר בנושא הערך לבעלי המניות, הופכת את השיפור בביצועי תיק ההשקעות לאפשרי. אם נכון הדבר, אזי מגמת הביצועים ביחס לשוק הרחב תמשיך כל עוד שאר המשקיעים בשוק יבינו ויטמיעו מידע זה.

9.6.2.4 שילוב בעלי המניות בשליטה ובניהול (על רקע בעיית הסוכן) - כלי לקידום CSR?

1. בעיית הסוכן

מירב העימות האקדמי בנושא אקטיביזם מכיוון בעלי המניות נסב סביב אמצעי הטיפול בבעיות הסוכן הנוצרות כתוצאה מהפרדה בין הבעלות לשליטה וניהול, תוך הימנעות המכשולים שמציב המנגנון החשבונאי המדכא יוזמות ללקיחת סיכונים ומקשה על קבלת החלטות יום-יומיות.

המודל הפיננסי של ניהול דירקטוריון מתמקד בהיקף זכויות בעלי המניות והסכמים חוזיים מחייבים אחרים שנקבעו על מנת ליישר קו בין רצונות הדירקטורים עם אלו של בעלי המניות ולהעמיד אותם אחראים לניהול ולביצועי החברה. המודל גם מצביע על הזדמנויות חדשות שהופיעו כתוצאה מגידול במיסודן קרנות ההשקעה המנתבות את השפעת הבעלות במישרין ובמועילות רבה יותר.

מגוון הכלים הרשמיים והלא-רשמיים שנועדו לשמש את בעלי המניות האקטיביסטים, מספק בעיקר תהליך "פוליטי" לבחינת ההתאמה עם יעדי הערכים של בעלי המניות ולהתערבות במקרים בהם נוצר חשש. התהליך הפוליטי יכול להוות תחליף למדדים מבוססי-שוק שהם יותר יקרים, פחות יעילים

ורטרואקטיביים (כדוגמת מחירי מניות ומחזורי מניות) על ידי זיהוי, התמודדות וטיפול בנושאים בעייתיים של ביצועים מחפירים לפני שהם מגיעים למימדים קריטיים ודורשים תיקון משמעותי.

האלטרנטיבה ל - "Voice" - מכירת מניות במחיר שמתחת לערךן בשוק, נתפסת כבלתי-הגיונית לחלוטין מנקודת מבט של מוסדות, שבשל גודלן ואסטרטגיות ההשקעה ארוכות הטווח שלהן מחזיקות את השוק ודורשות צמיחת רווחים נמשכת בתיק השקעות מגוון.

בקצרה, המודל הפיננסי של ניהול דירקטוריון מציע שלבעלי שליטה גדולים ומרוכזים הנמצאים בעמדת מפתח, קיימים תמריצים יחודיים להשתלב בניהול החברות שבעלותם מתוך השקפה לכוון את המדיניות והפרקטיקה התאגידית לעבר המטרה של רווחים ברי קיימה. בהנחה ששילוב בעלי המניות הוא הגיוני מבחינה כלכלית, הבעלים ידרשו ביצועים כספיים משופרים, אשר עקביים עם יעדי החברה הרחבים יותר כדוגמת יצירת עושר ולעמידה בתנאי החוזים שנעשו עם מחזיקי העניין השונים (שכר עבודה, מסי ומענקי מדינה וכו').

בפועל, מכשולים משמעותיים בשוק בחוקים ובתקנות מסיטים את תמריצי המשקיעים המוסדיים להתנהג באופן כאמור ולטובת הנאמנים.

מטרת חלק זה היא לשקף את הביקורת על מושג הסוכן, לנסות לשפר את הבנת אופיו והיקפו תוך זיהוי התנהגויות אקטיביטיות, אחראיות חברתית מצד בעלי המניות אשר יכולות להיות בו זמנית מועילות ומעלות את ערך המניות.

מיקומו של הסוכן בניהול התאגיד מעורר בעיות בשל ההנחה המרכזית בדבר שווקים ותחרות מושלמים. כתוצאה מאלו על החברות להגיב באופן טבעי לתמריצים כלכליים הגיוניים (לרבות חוזים רלוונטיים בין הבעלים למנהלים) אשר גורמים למנהלים לא לעסוק בכל פעילות שאינה ממקסמת את הרווח ובכך פוגעת במטרת בעלי המניות להעצים את ערך החברה.

למעשה, הוצאות חברתיות וסביבתיות התומכות בביצועי התאגיד אינם מגולמים באופן מלא במחירי השוק⁴, כפי שבעלי מניות אינם קונים בעלות בחברה ונפטרים מבעלות עליה מסיבות קנייניות בלבד.

לדירקטורים ישנה חובת נאמנות נפרדת לחברה, המספקת להם זכויות, חובות וכוחות משמעותיים להפעיל שיקול דעת ולסטות, לפחות בטווח הקצר, ממיקסום רווחים. זכויות וכוחות אלו מאוזנים בישיבות הדירקטוריון אשר מאושרות בסופו של דבר על ידי בעלי המניות.

מודל סוכן אגרסיבי של אקטיביזם מצד בעלי המניות עשוי להוביל לאפשרות של אי השלמת חוזים עם מחזיקי עניין ולביצועים כספיים קצרי טווח, העומדים בניגוד לחובת הדירקטורים ולטובת החברה. SRI מספקת אפשרות לפתור בעיות אלו באמצעות מסגרת עבודה המנתחת רצונות לגיטימיים של מחזיקי עניין ופעולות מתחייבות מראייה נרחבת יותר של צורכי הסביבה והחברה (Society), על מנת לזהות ולהתייחס להשלכות האפשריות של ניהול סיכונים לא נאות על ערך בעלי המניות.

⁴ פירוט על הביקורת כנגד CSR מצוי בתת פרק 1.7.

אולם, הרעיון של תפיסה ניהולית אחידה למושגים "ערך בעלי המניות" ו"סיכון" הקובעים את יעדי החברה, הינו מורכב עוד יותר בשל קיומם של אסטרטגיות השקעה, יעדים ואופקי - זמן מגוונים בשוקי הון שונים.

ישנן קרנות פנסיה אינדיבידואליות אשר הינן בעלות השקפה שונה לגבי סיכונים ותשואות המאפיינת את אופי ועומק יחסיהם עם החברות. הדבר מוביל לגישות שונות לניהול תאגידי ואקטיביזם מצד בעלי המניות, והמבנים הטיפוסיים המגוונים שיכולים לאפשר לבעלי המניות לקדם את יעדיהם השונים בתיקי ההשקעות.

3. תהליכי Accountability

בהתחשב במגבלות תאוריית הסוכן שזוהו לעיל, שילוב בעלי מניות בנושאי SRI נתפסים בצורה הטובה ביותר כתהליכים של שיתופי פעולה קריטיים, בהם שני הצדדים אחראים באופן הדדי אחד לשני במערכת יחסית דינמית. רעיון זה של שיתוף פעולה קריטי מכיר בכך שחברות ובעלי מניות הם בעלי רצונות מנוגדים וחופפים כאחד, ובעלי זכויות וכוחות הנגזרים ממקורות פנימיים וחיצוניים.

לדוגמא, ההנהלה נהנית ממיומנויות עסקיות העוזרות לה בקביעת החלטות פנימיות בדבר האסטרטגיה העסקית, בעוד שבעלי המניות יכולים להפעיל את זכותם כבעלים על מנת לשמר את הסטטוס הפיננסי שלהם. אלו, וזכויות וכוחות אחרים, ברור כי ישפיעו על אופן ניהול המשא ומתן בין שני הצדדים ועל יכולתו של כל צד להשפיע על השני.

קיומו של שיתוף פעולה קריטי כאמור ברוב מערכות היחסים מצביע על הצורך בכישורים מהותיים לשאת ולתת בקרב שני הצדדים. שיתוף הפעולה מתבסס על מאזני כוחות יחסית שווים

והכרה הדדית בזכויות האחר, וזאת על מנת שיתבצע שילוב יעיל ופורח. היעדר תנאים אלו עלול להוביל לאסטרטגיות עימות הנושאות עלות יקרה הן עבור החברות והן עבור בעלי המניות (ניצול משאבים, פגיעה במוניטין וכו'), מגבילות את המיקוד של תהליך השילוב לנושאים צרים, ומהוות בסיס להתרחשות עימותים עתידיים נוספים.

שיתוף פעולה קריטי שונה ביסודו מהמבנה ההיררכי של יחסי כוחות הנקבעים בתיאוריית הסוכן, הקוראת לבעלי השליטה לכפות על המנהלים להסכים לדרישותיהם. ניסיון לשלוט באופן כאמור, סביר שיעורר אסטרטגיות ניהוליות המדכאות שינויים, שהן גם קשות לאיתור וגם עלולות להעלות את עלויות השילוב ולהפחית את האיכות והעמידות של שינוי הארגוני.

אולם, מידת הפתיחות להצעות בעלי המניות בנושאי CSR תלויים גם ביכולת וברצון החברה להיכנס לתהליך שותפות מסוג זה. תהליך זה יכול להיות מושפע, לדוגמא, מגורמים ניהוליים פנימיים המקשים על יישום עמדות ההנהלה (כגון: מספר רב של דירקטורים בעלי שליטה או מחסור בדירקטורים בלתי תלויים שאינם מנהלים), או לנבוע פשוט מסירוב לקבל את העובדה כי קיימת עילה לשילוב בעלי המניות (כגון: מתן עדיפות להנהלה או אי-הסכמה לגבי התועלות העסקיות משילוב בעלי המניות).

תהליך השילוב צריך להיות דיאלוג דו-כיווני על מנת שיהיה יעיל ויימשך על פני זמן. אולם, אם חברות מחפשות לנצל את האסימטריה של הכוחות או להתעלם מזכויות קריטיות של בעלי מניות כדוגמת גילוי רחב, שילוב בתהליכי קבלת ההחלטות וכיוצ"ב, הרי שסביר, ואף הכרחי, כי תהיה הידרדרות לעימות על מנת להבטיח את קיומה של מסגרת עבודה מתאימה לניהול משא ומתן תקין בין שני הצדדים.

בהיבט זה, החלפת ההנהלה משמשת אולי ככלי האחרון בחברה שאינה מעודדת אקטיביזם מצד בעלי המניות.

אסטרטגיות חוקיות בהן משתמשים בעלי המניות על מנת להפחית את חוסר האיזון בכוחות, כוללות את השימוש בפרסום, התאגדות עם קבוצות מחזיקי עניין נוספות, או תיאום פעילויות עם משקיעים אחרים בעלי הלך-רוח דומה. הסלמה מאפשרת להעמיד במבחן כל הבחנה לפיה בעלי המניות אינם זוכים לייצוג ולאחר מכן, לקבוע מחדש את גבולות השילוב בין הצדדים.

4. אסטרטגיית השקעה ושיתוף פעולה קריטי

השקעה מסוג Relational Investing היא בעלת קשר חזק עם שילוב בעלי המניות בנושאי SRI, מאחר והחזקת שליטה בחברה מותירה הרבה מהמאפיינים ההכרחיים לניהול צמיחה והעמקה על פני זמן של שיתוף פעולה קריטי. שיתוף זה כולל מחוייבות משני הצדדים להיות אחראים אחד כלפי השני (דפוס השקעה יציבים בתמורה לשיתוף אסטרטגי בניהול החברה), בסביבת שוק מניות שמערכות יחסים כאמור קשות להשגה ולשמירה על פני זמן.

בניגוד למידע כספי ואפילו תקני ניהול תאגידי, נושאי SRI וביצועים לא-כספיים נוטים, בשל אופיים, להיות פחות מוחשיים ונראים לעין למטרות מדידה ודיווח. האפשרות הפחותה יותר להעמיד את החברות כאחראיות לביצועיהן (באמצעות הערכות שוק וגילויים "נוקשים") מעניקה פרמיה על מערכות יחסים ארוכות טווח ויציבות בהן ניתן להעריך ולבקר מידע "רך" עם מבט לעתיד ביתר קלות.

באופן דומה, על מנת שמדיניות אחראית חברתית תהיה בעלת השפעה אמיתית על התנהגות הארגון וביצועיו, שילוב בעלי

המניות בנושאי SRI מסתמכת על הטמעה פנימית וולונטרית של ההצעות לשינוי בתרבות הארגונית. בהיעדר תקנים מחייבים, אין זה פשוט לפקח מבחוץ ולוודא שהתבצעה הטמעה כאמור, ורק אינטראקציות ממושכות ועמוקות יכולות לוודא זאת באופן האופטימלי תוך חיסכון בעלויות פיקוח.

אולם, Relational Investing היא טכניקת השקעה שדורשת התמחות, ואינה מהווה בהכרח אסטרטגיית השקעה מתאימה או רצויה לכל סוגי המשקיעים. הגודל, החלוקה ושיעור התחלופה של תיקי ההשקעות יהיו בעלי השפעה על שיטת האקטיביזם שתאומץ על ידי בעלי המניות, כמו גם רמת המשאבים והמיומנויות הנדרשים והקיימים לפעילות מסוג זה ביחס לשיטות השקעה אחרות המעלות את ערך תיקי ההשקעות.

פילוסופיית ההשקעה העומדת בבסיס התהליך גם מאפיינת את סוג מערכות היחסים (קרובות או רחוקות) שמשקיעים רוצים לפתח עם חברות, אם בכלל, ושבסופו של דבר יעצבו את ההעדפות לאסטרטגיית שילוב שונות אשר, בתבנית שיתוף הפעולה הקריטי, יטו לכיוון התקשרויות בלתי רשמיות שוטפות או לכיוון השימוש בזכויות הצבעה רשמיות.

העדפות אלו מושפעות חלקית ממבנה השוק ומתקנות, כפי שניתן להסיק מהגישות הציבוריות והפרטיות המקובלות לאקטיביזם מצד בעלי המניות. לדוגמא, בארצות הברית קיים לבעלי המניות העיקריים כח חלש בשל שוק יותר מפוזר, מכשולים רגולטוריים ליצירת קואליציה. באנגליה, קיים כח בשל ריכוז השליטה, וזכויות בעלי מניות חלשות.

האופי הפחות שקוף של נושאי ה-CSR מצביע על כך ששיתוף פעולה קריטי מצריך יותר פעילויות אינטנסיביות משני צידי

קצוות הסקלה של הקונפליקטים וההסכמות בצורה של דיאלוגים בלתי-רשמיים עמוקים על מנת להרחיב, מחד את הבנת שני הצדדים אחד את השני ומאידך להביא להרחבת הגילוי הניתן כדרישה לגיטימית המבוססת על זכויות בעלי המניות.

לבסוף, קיימים הבדלים כלליים משמעותיים בין מנהלי קרנות לבין קרנות פנסיה באופי מערכת היחסים שלהם עם החברות והסיבות שלהם להתערב באופן ניהול החברה, המשפיעים על רמת היכולת שלהם לפעול בתוקף לקידום נושאים רלוונטיים תוך שימוש בגישת המשא ומתן המבוססת על שיתוף הפעולה הקריטי.

לדוגמא, מנהלי קרנות התלויות בתאגידי פנסיה עסקיים (Corporate Pensions Business) עשויים להעדיף שההתנהלות מול החברה בדבר נושאי ה-CSR תיעשה על ידי גורמים אחרים, כגון: אקטיביסטים של קרנות פנסיה, ארגונים וולונטריים וכו'. השפעה זו דרך דיאלוג פרטי יכולה בתמורה להשלים את ההשפעה של הלחץ הציבורי המופעל על ידי גורמים חיצוניים בעלי זכויות השפעה חלשות על החברה. תהליך זה הינו בעל פוטנציאל ליצירת הטבות רבות במובן של הצבת יעדים ומטרות חדשים לפירמה המגלמת את רצונותיהם של מחזיקי עניין שונים.

5. לעבר איפיון התנהגות אקטיביסטית מצד בעלי המניות

נראה כי טרם גובש מסמך אוניברסלי לעיצוב ויישום תוכנית לשילוב בעלי המניות שימקסם את הצלחתו בכל הנסיבות, בכל הנושאים, בכל החברות ובהתייחס לכל יעדי תיקי ההשקעות. במקום זה, קיימים שיקולים אסטרטגיים וטקטיים שעשויים

להשפיע על יעילות האקטיביזם מצד בעלי המניות ביחס ליעדים השונים של כל תיק השקעות שהוא.

במיוחד, הרמה בה תפיסות שיתוף הפעולה הקריטי מוטמעות בארגון עשויה להשפיע משמעותית על הצלחת שילוב בעלי המניות במצבים שונים ובנושאים מגוונים. שיתוף פעולה קריטי עוזר להבין את תנאי מערכת היחסים בין החברה לבעלי מניותיה ומאפשר את קיומו של משא ומתן אופטימלי. מצבים שונים דורשים רמות שונות של התערבות מצד בעלי המניות. כאמור, ישנם מצבים בהם החברה ממאנת לשלב את בעלי מנותיה, ולכן קיימת נקודה בה יש צורך בגיבוש מסגרת עבודה מסודרת ומחייבת על מנת שזכות ההתערבות של בעלי המניות בענייני החברה ויכולת ההשפעה עליה יוכלו להתקיים. כאשר האיום להפעיל את הזכויות מנוסח במפורש במסגרת הניהולית, הרי שסביר שיהיה פחות צורך להפעיל כוח על מנת להשתלב, עלויות השילוב תהיינה נמוכות יותר והשפעתן על מדיניות החברה ופעולותיה תהיה רבה יותר.

משתנים נוספים שעשויים לתרום ליעילות אסטרטגיית שילוב בעלי המניות כוללים:

- א. רמת האינטגרציה/ההתאמה עם אסטרטגיית ההשקעה.
- ב. מודעות טקטית לזכויות, לרצונות וליכולות בעלי המניות להפעיל השפעה על החברה.
- ג. יכולת לפקח על הביצועים ביחס לקריטריונים המשקפים את יעדי תיקי ההשקעות.

ד. פיתוח מיומנויות "רכות" לניהול משא ומתן וסוגים אחרים של מיומנויות ויכולות, כגון: מיומנויות תקשור, יכולות פרסום וכו'.

ה. רמות המשאבים המוקדשים לתוכניות שילוב, והערכות של העלויות/ההטבות הקשורים כנגד יעדי תיק ההשקעות.

1. הקדמה

מחקרים אקדמיים שבחנו את נושא האקטיביזם מצד בעלי המניות והשפעתו על ביצועי החברה ועל השקעות בעלי המניות אינם מספקים תשובות ברורות וחד משמעיות. השוני במתודולוגיה ובניתוח הנתונים עשוי להסביר חלק ניכר מהתוצאות הסותרות. מחקרים נעשים תוך שימוש במדדי ביצוע שונים, לאורך תקופות שונות ואף נחקרים אופנים שונים של אקטיביזם מצד בעלי המניות. במיוחד, המחקרים נוטים שלא להדגיש מספיק את היעדים והשיטות השונים בהם משתמשים משקיעים מוסדיים, בהתאם לאסטרטגיית ההשקעה שלהם ורצונם ליצור מערכת יחסים (חזקה או חלשה) עם החברות.

תיאוריית הסוכן היא המודל התיאורטי המקובל ביותר לניהול תאגידי. רוב המחקרים האקדמיים בנושא מחפשים ללמוד את תפקיד האקטיביזם מצד בעלי המניות נערכו מנקודת המבט הספציפית של תיאוריה זו תוך התייחסות לעלויות ולתמריצים הקשורים לפיקוח והתערבות בעלי המניות בהתנהלות החברה.

על מנת להבין את מערכת היחסים המורכבת בין בעלי המניות, חברי הדירקטוריון וההנהלה הבכירה, תוסבר תחילה בעיית הסוכן העומדת במרכז הדיון התאגידי ואת נקודות ההשקפה המסורתיות לגבי אקטיביזם מצד בעלי המניות כפתרון שוק לבעיה זו הנובעת מהפרדה בין הבעלות לשליטה.

2. בעיית הסוכן

בפשטות, תיאוריית הסוכן טוענת שחברי דירקטוריון החברה בעלי סמכות לנהל את החברה מטעם בעלי המניות, שבשל השקעתם בהון סיכון ראשוני ובעלי זכות שארית לנכסי החברה בפירוקה, הינם בעלי זכויות שליטה אולטימטיביות לפיקוח על ההנהלה וביצועי החברה.

במודל תאגידי זה, הדירקטורים, המהווים את הסוכנים הנבחרים מטעם בעלי המניות, הם בעלי אחריות ישירה לפיקוח על הנהלת החברה כשמטרת העל היא העצמת הערך לבעלי המניות. כאחראים לחברה, בעלי המניות נהנים מזכויות בלעדיות להפעיל אמצעים מסוימים, לרבות מינוי ופיטורין של דירקטורים, כתגובה למצבים בהם הם מאמינים כי הדירקטוריון נכשל בתפקידו להגן על ענייניהם.

נהוג לראות בבעיית הסוכן כבעיה שיכולה לצמוח בנקודות שונות של שרשרת הפיקוד, שכן דירקטורים ומנהלים, כמו גם שאר העובדים, הם בעלי תמריצים שונים לקבל החלטות לתועלתם האישית, אפילו כאלו שאינן רווחיות, הפוגעות בערך בעלי המניות. ניגוד עניינים זה מהווה את הבסיס לאקטיביזם מצד בעלי המניות, שבאופן כללי התמקד בהתערבויות באופן הניהול התאגידי כאמצעי למשקיעים מוסדיים אקטיביסטים להשפיע על ביצועי התאגיד.

גישת הסוכן רואה בניהול התאגידי כמערכת של בקרות פנימיות וחיצוניות שתביא להגבלת שיקול הדעת הניהולי ותבטיח שהאפשרות לפער בין רצונות הסוכנים ובעלי המניות יהיה מינימלי. דוגמאות לבקרות כאמור כוללות, בין היתר, דירקטורים חיצוניים בלתי-תלויים, דרישות גילוי למידע

מבוקר וחוזי העסקת העובדים. הגישה מבחינה בצורה ברורה בין החלטות יום-יומיות המתבצעות על ידי הסוכנים, לבין פיקוח ואישור החלטות מפתח על ידי בעלי המניות.

ספרות רבה בנושא הניהול התאגידי מתרכזת ביתרונות התחרותיים של תהליכים מבוססי שוק (כדוגמת השתלטות על חברות) ופוליטיים (כדוגמת: דיאלוג והצבעות על ידי יפויי כח) שונים שביכולתם לפתור סוגיות אסטרטגיות בתוך מסגרת העבודה של קבלת ההחלטות בתאגיד⁵.

הנחת העל של תיאוריית הכלכלה המסורתית היא כי יוזמות ניהוליות להפחתת עלויות הסוכן באמצעות שיכנוע ותימרוץ מנהלים למקסם רווחים ובכך את תשואת בעלי המניות, תהיינה גם לטובת התאגיד כולו, לרבות עובדיו, נושיו, ספקיו ומחזיקי עניין ישירים נוספים שלו, וכמו כן תשרתנה את טובת החברה ככלל ואת המטרה הרחבה יותר של יעילות כלכלית בפרט⁶. הנחה זו עקבית עם גישת השוק-החופשי הקלסית לפיה, התנהגות אנוכית המשרתת את צורכי החברה בלבד בהקשר של בעלות פרטית על רכוש ותחרות בלתי-מוגבלת יבטיחו שהמשאבים יפוזרו להיכן שהם הכי מוערכים. גישה זו מעודדת צמיחה והתרחבות היכן שזה רווחי.

בקצרה, מסגרת עבודת הניהול הקיימת בתאגיד על מנת לשלוט בבעיית הסוכן מאפשרת בעיקרו של דבר לדירקטורים ומנהלים להשתמש במיומנויות ובידע שלהם על מנת ליזום סיכונים מחושבים ולהגיב לסביבה העסקית המשתנה כל הזמן באופן שיעלה את ערכה הכלכלי של החברה, תוך בניית חומות הגנה (כדוגמת מבנה זכויות ההצבעה בנושא מבני או מדיניות ארוכת

⁵ EgMaug 1988, Bainbridge 1995, Romano 2000, Black 1977.

⁶ Parkinson, 1995.

טווח) כנגד התנהגות אנוכית או רשלנית מצד הדירקטורים והמנהלים העלולה לחשוף את נכסי בעלי המניות לסיכונים לא סבירים.⁷

3. מעבר לתבנית הסוכן

תיאוריית הסוכן, ותפקיד ה"מפקח" המוקצה על ידה לקבוצת בעלים גדולה ומרוכזת, נראה כמספק נקודת מבט הגיונית ורציונאלית לפיה, בעלי המניות יכולים לא רק להתערב ולהשפיע על מדיניות התאגיד והתנהגותו, אלא שכאשר התערבות שכזו היא הגיונית כלכלית, היא גם מהווה תפקיד לגיטימי למוסדות וגם תורמת לתועלתם הכספית של הבעלים, כמו גם למיקסוס ההון עבור התאגיד והחברה ככלל.

אולם, המבנה מעלה גם מספר גורמים בעייתיים שעשויים לאפשר או למנוע מה שצריכה להיות התוצאה ההגיונית והיעילה של אקטיביזם מצד בעלי המניות, כפי שהונח בתיאוריית הסוכן. גורמים אלו מורחבים מעבר למימד הכלכלי הטהור בו פותחה ההבנה התיאורטית המסורתית של בעיית הסוכן, ומתייחסים לנושאים נוספים, כגון: חוסר שלמות בשוק ומכשולים חוקיים ו/או חוזים עם מחזיקי עניין, וההיבטים החברתיים/פסיכולוגיים של התנהגות הסוכן, שעשויים לאתגר את המודל המסורתי של תיאוריית הסוכן ומערכת היחסים בין בעלי המניות לבין דירקטוריון החברה והנהלתה הנגזרים ממנו. בהקשר הרחב של הדיון בתהליכי קבלת החלטות השקעה, סקירתו של (Myers) מכסה באופן מקיף מספר גורמים בשוק ובתקנות שעשויים לעוות את התמריץ המובנה וההגיוני של משקיעים מוסדיים להתערב בחברות עם ביצועים עלובים. גורמים אלו כוללים את בעיית הטרמפיסט, א-סימטריה בין

⁷ Millstein & Macavoy, 1998

המידע הנמצא ברשות ההנהלה לבין זה הנמצא ברשות השוק, תקנות למסחר-פנימי ומספר מכשולים נוספים לפעולה קולקטיבית לרבות לחצים של תחרות מסחרית משולבת עם רמות גבוהות של נזילות בשוק המניות (בו המשקיעים העירניים לבעיות ספציפיות יכולים למכור במהירות לפני שמחיר המניה נופל).

מיינרס מסכם שמכשולים אלו אינם בלתי ניתנים להסרה וכי ההסבר האמיתי לפסיביזם רחב ההיקף של בעלי המניות עשוי להימצא במקום אחר, במיוחד אפשרי כי הוא נובע מחוסרים שצמחו ממערכת היחסים בין מנהלי קרנות לבין נאמני קרנות פנסיה, כמו גם מניגודי עניינים תאגידיים במגזר השירותים הפיננסיים.

מחקרים נוספים שבחנו את המכשולים העומדים בפני אקטיביזם יעיל מצד בעלי המניות העלו בקירוב את אותם ממצאים שהעלה מיינרס וכוללים תקני דיווח תאגידי עלובים (במיוחד בדבר ביצועים חברתיים וסביבתיים), היעדר מומחיות בניתוח נושאים הקשורים לניהול עסקי, וקושי ביצירה ובשימור של קואליציה מלוכדת לענייני המשקיעים בהקשר של תרבות מסחר הפכפכה ומתמריצים לביצועים בטווח הקצר.⁸

ניתן לטעון כי על מנת לפתור את בעיית סוכן, אם וכאשר היא קיימת, ניתוחי הניהול התאגידי צריכים להיות מעבר לתפיסה התיאורטית-כלכלית שממצבת את בעלי המניות כקבוצה הומוגנית העומדת בראש הפירמידה ומתפקדת כ"מפקח של המפקחים", ולקחת בחשבון גורמים נוספים העשויים להשפיע על תוצאות האקטיביזם מצד בעלי המניות, כגון:

⁸ Charkman, 1991, Black & Coffee, 1994.

א. מאזן כוחות השליטה בין דירקטורים לבעלי מניות, לרבות הזכויות והחובות שנושא כל צד.

ב. המטרה הרחבה יותר של התאגיד וסביבתו התפעולית לרבות אחריותו החברתית.

ג. דפוסים שונים של אקטיביזם מצד בעלי המניות, ואינטרסים ויעדים שונים בקרב מחזיקי עניין שונים.

האמור מביא את הדיון, סביב יעילות האקטיביזם מצד בעלי המניות, להתייחס לאפשרות שהאקטיביזם יהיה מוטעה, במיוחד במונחים של כיצד התערבויות של בעלי המניות עשויים לעמוד בסתירה מול:

א. האינטרסים של קבוצות שאינן בעלות מניות בחברה.

ב. האינטרסים של הדירקטורים הפועלים כנאמנים של החברה.

ג. האינטרסים של בעלי מניות אחרים בעלי יעדי השקעה שונים.

4. תיאוריית החוזה CONTRACT THEORY

א. רקע

הספרות בדבר גישת הסוכן מתייחסת לרוב לדירקטורים כגופים הפועלים באופן בלעדי למען בעלי המניות, מתוך ההנחה שתפקיד הנהלה היא להעצים את ערך בעלי המניות וכי, בתנאי תחרות מושלמת, זה ישרת את טובת הכלל. אקטיביזם מצד בעלי המניות נתפס כמערכת כלים שמבטיחה כי שיקול דעת הדירקטורים אינה סוטה מיעד זה.

מנקודת מבט "חוזית", מדובר בתפיסה לא נכונה של חובות הדירקטורים, שמבחינת החוק היבש מתייחסות לתאגיד ולא לבעלי המניות. בכל אופן, בעלי מניות אינם מאופיינים כבעלים במובן של בעלי זכויות על רכוש פרטי היכולים להנחות את סוכניהם להיפטר מחברה כפי שהם יכולים לעשות בנכסים אחרים שבבעלותם.⁹

הרעיון של שווקים יעילים העומד ביסוד תיאוריית הסוכן, מתערער גם הוא על ידי קיומן של הוצאות (היינו, עלויות או הטבות של פעולות תאגידיות שהחברה עצמה אינה סופגת), כדוגמת השפעות חברתיות וסביבתיות שאינן מגולמות באופן מלא במחירי העסקאות בשוק. אלו מסתכמים למעין חוזים בין התאגיד לחברה בה הוא פועל (SOCIETY) וחוק החברות מנסה להסדיר אותם על ידי קביעת חובות מסוימות בהן צריך לעמוד המשקיע,

⁹ Griffiths, 1995.

במיוחד באמצעות חובות מורחבות החלות על דירקטורים.

בניגוד למודל הסוכן, גישת החוזה מקדמת את ההתייחסות לחברה כיישות משפטית ולא כפריט רכוש פיזי. כיישות וירטואלית, החברה מאגדת חוזים רבים המפרטים את הזכויות והחובות של מגוון מחזיקי עניין. קבוצת בעלי המניות היא רק קבוצה אחת עמה התקשרה החברה בחוזה הספקה - במקרה שלהם הספקת הון פיננסי, מתוך קבוצות רבות ומגוונות. אחריות הדירקטורים הינה לאזן בין רצונות בעלי המניות למיקסום רווחים לבין אחריותם לספקי הון אחרים (הון סביבתי, הון אנושי, הון חברתי וכו')¹⁰ הנחוצים לפעילות הכלכלית של החברה וכוללים גורמים בלתי מוחשיים חשובים המחוללים ביצועים כספיים.

מסקירת חוק החברות החדש בבריטניה נמצא כי הוא מתייחס לאיזון עניינים זה בדיון רחב על "פלורליזם" ו"ערך בעלי מניות נאור" כמודלים מנוגדים אפשריים של ניהול תאגידי היכולים להבטיח את המבנה הכלכלי היעיל ביותר לניהול חברה. שיקול דעת ניהולי הקיים בחוק ובפרקטיקה מאפשר לקבל החלטות שפוגעות בעושרם של בעלי המניות, לפחות בטווח הקצר, אולם הן פועלות לטובת החברה.

עם התפתחות תפקידם של משקיעים מוסדיים גדולים בקביעת מטרות התאגיד ופיקוח על ביצועיו, הופך מימד ה-CSR למימד חשוב שיש להכיר בו בעיצוב ובמדידה של כל התערבות בעלי מניות שהיא, הנעשית כתוצאה

¹⁰ פירוט על הון סביבתי/אקולוגי, הון אנושי וכיוצ"ב מצוי בתת פרק 2.2.1.2 ו-2.2.2.

מביצועים כושלים לפי ראות עיניהם. אקטיביזם של בעלי המניות מתוך מטרה לצמצום חברות וארגון מחדש לשם יצירת תשואה מיידית גבוהה, יכול לספק דוגמא חמורה לכמה מקונפליקטים אפשריים, מקום שדירקטורים עשויים להשתכנע לפעול יותר כסוכנים של קבוצת בעלי מניות אגרסיבית מאשר כנאמני החברה¹¹.

השתלטויות מספקות ראיות מעורבות במיוחד לגבי המועילות של סוג התערבות זה, הנובע חוקית מכך שהשוק אינו מתמחר נכסים בלתי מוחשיים כדוגמת ביטול חוזים עם בעלי מניות כתוצאה משינוי בשליטה. איום ההשתלטות עצמו, המשתקף בלחץ לשמר לאורך זמן מחיר מנייה גבוה, נתפס כאחד המחוללים המערערים את מחויבות העובדים ומחזיקי עניין אחרים לחברה, ומהווה מרכיב מרכזי בביקורת המקובלת נגד ראיה קצרת-טווח ובדרישות לאחריות בעלת אוריינטציה למחזיקי העניין¹².

מנקודת המבט של SRI, הניגוד הנראה בין גישת הסוכן לגישה החוזית, והדרישה של בעלי המניות לביצועים קצרי-טווח, יכול להיתפס כלא-רלוונטי. אבל מה שהגישה החוזית מציעה בנוסף היא שבעיית הסוכן לפי החשיבה המסורתית של ניהול תאגידי אינה עניינם הבלעדי של בעלי המניות של החברה, וכי צורות שונות של שיתופי פעולה עם מחזיקי עניין אחרים, לרבות איגודי עבודה וארגונים וולונטריים לא ממשלתיים, שמטרתם להשפיע על ביצוע שינויים בהנהלה או באסטרטגיה של החברה מספקים גישה טובה

¹¹ Useem.

¹² Parkinson.

לאקטיביזם מצד בעלי המניות בהקשר הכולל של עקרונות SRI. במובן זה, למרות ש"בעלות" מוענקת לכל מחזיקי העניין של החברה, כשפעילות החברה נכנסת לתחום חוק החברות הבריטי, האקטיביזם מצד בעלי המניות מהווה את כלי האכיפה היעיל ביותר בנושא האחריות החברתית של התאגיד, במקום בו נכשלו הדירקטורים לנהל את מגוון החוזים עם מחזיקי העניין השונים. העובדה כי רוב המשקיעים המוסדיים כוללים בתוכם את החסכוניות והפנסיות של מיליוני עובדים מחזקת את הקשר החברתי (Social Link) לאקטיביזם מצד בעלי המניות.

ב. תהליכים של Accountability

הויכוח לעיל מתייחס לגבול בין זכויות הדירקטורים לנהל חברות לבין אחריותם להתחשב במעורבות של בעלי המניות. ויכוח זה מציין את התרומה האפשרית של אקטיביזם מצד בעלי מניות המונחים על-ידי גישת SRI לפיתרון ניגודי יעדים בחובות הדירקטורים ולהעצמת הביצועים בטווח הארוך.

אולם, גם כאשר היעדים של שני הצדדים זהים, גישת הסוכן לאקטיביזם מצד בעלי המניות מרמזת על אתגר אפשרי לסמכות ניהולית שסטתה מרף של ציפיות שנקבעו על ידי בעלי השליטה.

דרישות בעלי המניות עשויות להיענות על ידי ההנהלה בסירוב, במשא ומתן או בהסכמה. ברמה משנית ופחות גלויה לעין, תגובות יכולות להיות מתורגמות לשיתופי פעולה עם ההנהלה ליישוב דרישות אלו ודרישות אחרות

הקשורות אליהן או מנגד, לפעולות ישירות מצד ההנהלה הבאות לפגוע בבעלי המניות, כגון: הפחתת הגישה להנהלת התאגיד או איום לשבש את זרם המידע הרשמי עליו מסתמכים מנהלי הקרנות.

אסטרטגיות ותגובות ההנהלה ביחס לאקטיביזם בעלי המניות יעוצבו, אם כן, לא רק על ידי צורת ה - Accountability, כי אם גם על ידי התהליכים העומדים בבסיס ה - Accountability¹³.

גישת הסוכן רואה את הדירקטורים כשחקנים נחותים ביחס לדרישות לשינוי מצד בעלי המניות, המשקפות מערכת יחסים כוחנית המתבססת ברובה על חוסר אמון. המעבר למבנה שליטה מרוכז מסמל את השוני במאזן כוחות זה, המאפשר לבעלי מניות אקטיביסטים לדרוש מחדש שליטה ולחזק את התמריצים עבור ההנהלה לספק ערך לבעלי המניות.

אולם, הפרדוקס של גישת הסוכן הוא שזה בלתי אפשרי לגורם חיצוני לבחון באופן ישיר כיצד מתפקד הדירקטוריון¹⁴. יתרה מכך, מבקרים כדוגמת Roberts מציינים כי קיים סיכון שחשד וחוסר-אמון המוטמעים בגישת הסוכן יגשימו את עצמם שכן, הפחד לאבד שליטה על אופן ניהול החברה יביא את בעלי המניות להעצים את השליטה והבקרה, מה שיגרום להתנגדות גבוהה יותר מצד הדירקטוריון וההנהלה וכך יתעצמו החשד וחוסר האמון בקרב שני הצדדים.

¹³ Roberts, 2001.

¹⁴ Gaved, 1997, Millstein & McAvoy.

פעולות ותהליכים ברמת הדירקטוריון לא יוכלו להיבחן באופן זמין ונגיש על ידי בעלי המניות, אלא אם המשקיעים המוסדיים ימנו דירקטורים מטעמם שייצגו אותם. זה מצטרף להיעדר גילוי בדבר נושאי CSR כנגד תקנים מוגדרים המאפשרים לבעלי המניות לפקח ולהעריך את האסטרטגיה והביצועים התאגידיים, ולזהות את המקרים הדורשים התערבות.

במצאות, תהליכי האחריות התאגידית מורכבים יותר ובעלי מאפיינים חברתיים/פסיכולוגיים שלרוב אינם זוכים להתייחסות בספרות הדנה בעלויות הסוכן. אחריות לסביבה ולחברה מדגישה את הצורך בדיאלוג ומערכת יחסים מאוזנת בין הצדדים כאמצעי אופטימלי לביצוע שינוי אמיתי. זה בהחלט הגיוני ונראה לעין כי נאמנות לאנשים "אמיתיים" תהיה יותר חזקה מאשר לקבוצה אבסטרקטית של בעלי מניות¹⁵. יתרה מכך, כפי שכבר צויין, הדירקטורים נושאים אחריות רחבה יותר עבור התאגיד והם בעלי מיומנויות משופרות לקבל החלטות. הם שואבים את כוחותיהם כנאמני החברה ממיומנויות לדירקטוריון, למרות שהם נשאים תלויים בבעלי המניות למינוי זה ולהפעלת כוחות אלו.

בהינתן מקורות שונים לכוח ולסמכות, זהות אינטרסים מושלמת אינה אפשרית. הנסיגה ממודל הסוכן מציעה שהסידור האופטימלי לניהול יחסי בעלים-סוכן והשגת שינוי תאגידי הוא פחות עניין של מבנה היררכי נוקשה לנושא האחריות התאגידית ויותר עניין של מערכות

¹⁵ Baintbridge.

יחסים הדדיות ומוסכמות המאפשרות תוצאות המיטיבות עם שני הצדדים.

מערכת יחסים זו כיוונית חזקה יותר, מאפשרת זרימת ידע טובה יותר בין מוסדות לחברות. זה עשוי לעזור להתגבר על מכשולים של אמון וביטחון. אולם מידת היענות ההנהלה לתוכניות SRI תלויות באופן חלקי גם על גורמים אחרים שיקבעו את הפתיחות או הנוקשות ליוזמות של בעלי המניות¹⁶. כאמור, זהות אינטרסים מושלמת בין שני הצדדים אינה אפשרית, למרות שקיימים אינטרסים חופפים במספר נושאים. יחד עם זאת, ישנו שוני אמיתי בכוחות ובזכויות של כל צד שעשוי להשפיע על אופי המשא ומתן לביצוע שינוי, ועל התאמה ממושכת עם כל נורמה או תקן אשר נקבעו בהסכמה או בכפייה.

ג. שיתוף פעולה קריטי

מסמך אקדמי חשוב שפורסם בשנת 2001 על ידי Covey & Brown¹⁷ בדבר שילובי עסקים עם ארגונים וולונטריים מרחיב את המושג שיתוף פעולה קריטי על מנת שיעזור לפתור בעיות אלו. לפי המסמך, ברוב המצבים מערכות היחסים בין חברות למחזיקי העניין העיקריים שלהן מאגדות בתוכן אינטרסים מנוגדים ומוסכמים בו-זמנית. שילוב יעיל תלוי בהבנת אינטרסים מעורבים אלו, תוך גיבוש מסמך עבודה המכיר בהם

¹⁶ Useem, Brancato.

¹⁷ Covey & Brown.

ומנהל אותם על מנת להפחית את האפשרות להסלמה ולויכוח כוחני המסתמך על זכויות וחובות הצדדים¹⁸.

במילים אחרות, כדי שיתבצע שילוב יעיל על בסיס האינטרסים ההדדיים, יש לתת תשומת לב רצינית לבנייה ולפיתוח של מיומנויות בולטות לניהול משא ומתן. אם לא מתייחסים לאסימטריה בכוחות, או שזכויות לגיטימיות נותרות בלתי מוכרות, אזי סביר כי היחסים ידרדרו לויכוחים סביב בסיס צר של נושאים מוגדרים. הדבר עלול לגרור עלויות משמעותיות לשני הצדדים, להפיק תוצאות עלובות ולהכין את הקרקע לקונפליקטים עתידיים¹⁹.

אימוץ גישת המושג "שיתוף הפעולה הקריטי", מאפשר להציע מודל שימושי להבנת אופי שילוב בעלי המניות עם החברות שאינו מבוסס כולו רק על קונפליקטים או רק על הסכמות. במקום זה, הוא מציע דפוס של אינטראקציה בו סביר כי יתרחש עימות רק כאשר זכויות קריטיות של אחד הצדדים מאויימות (כגון: זכות הדירקטורים לנהל או זכות בעלי המניות להציע פתרונות) או כשצד אחד בעל יתרון כוחות מפעיל את כוחו להכתיב את תנאי השינוי. מנגד, פוטנציאל שיתוף הפעולה מועצם כאשר המשא ומתן בא מתוך מטרה לחפש את ההסכמים שיביאו למיקסום התועלות לשני הצדדים.

דיאלוג מובנה נתפס באופן טבעי ככלי המועדף לשילוב בעלי המניות להתחיל בשינוי תאגידי, שכן הוא מציע

¹⁸ Covey & Brown.

¹⁹ Covey & Brown.

דרך יעילה לנהל חילוקי דעות מאשר ויכוחים על זכויות או מאבקי כוחות²⁰.

סירוב החברה לשאת ולתת עם בעלי המניות יכול להיווצר כתוצאה מחוסר אמון בכוונות בעלי המניות ומהטלת ספק בלגיטימיות שלהם לדבר עבור ציבור רחב יותר. מושג ה"שיתוף הפעולה הקריטי" מציע שהיכן שההנהלה מתבצרת בעמדותיה או שקיים סירוב להכיר בזכויות לגיטימיות של בעלי המניות (כדוגמת חלוקת מידע מוגבלת), אזי פעילות ציבורית של בעלי המניות או תיאום עם קבוצות נוספות של מחזיקי עניין מהווה כלי יעיל להפחתת חוסר איזון זה שיעודד את התאגיד לאמץ צורות יותר קואופרטיביות של שילוב או משא ומתן.

המסמך שפורסם על ידי Covey & Brown, כמובהר לעיל, מציין שניהול אינטרסים מנוגדים ומוסכמים בו-זמנית אינו דבר פשוט והוא דורש מיומנויות בולטות שאינן תמיד קיימות בקרב שני הצדדים. הדבר מצביע על כך שמשקיעים מוסדיים המפתחים אסטרטגיות שילוב יידרשו להנהיג הערכה פנימית של אינטרסים בסיסיים אשר בנסיבות טקטיקות מסוימות, יגרמו ל"הסלמה" באקטיביזם להפוך ללגיטימית. יש צורך גם בפיתוח ויישום טכניקות הערכה למחויבות החברה ויכולתה להיכנס לדיאלוג המבוסס על הבנה הדדית של הכוחות, הזכויות והאינטרסים של שני הצדדים.

דפוס האינטראקציה יכול להיווצר באמצעות נורמות ומבנים חברתיים בלתי רשמיים, שבמהלך הזמן יכולים להעמיק את השילוב בין שני הצדדים וליצור תנאים של

²⁰ Covey & Brown.

אמון (כדוגמת השקעה מסוג Relational Investing).
דפוס זה יכול להיווצר גם באמצעות תקנים חיצוניים
מוגדרים וחוזים מפורשים המסדירים את תהליך
השילוב מרחוק, כגון: דיווח רשמי, קודים להתנהגות
וכו'.

הסוג העיקרי של שילוב בעלי המניות - רשמי או בלתי
רשמי, קרוב או רחוק - תלוי במידה רבה בתנאי מערכת
היחסים עצמה. סוגים שונים של משקיעים יהיו, באופן
בלתי נמנע, בעלי מערכות יחסים שונות עם החברות,
הנובעות, מאסטרטגיות השקעה שונות וסדרי עדיפויות
שונים. כתוצאה מכך, השקפות של כוח, זכויות
ואינטרסים ישתנו בין משקיעים ואפילו בין חברות
מושקעות המוחזקות בתיקי ההשקעות תהיינה בעלי
השלכות משמעותיות על אופי שילוב בעלי המניות.

.ד

SRI ו-Relational Investing

בהמשך לדיון שלעיל, מספר חוקרים טוענים ש - Relational Investing, בה קבוצת החזקה גדולה הינה בעלת יחסים אישיים וקרובים עם הדירקטוריון ומחויבת להחזקה ארוכת טווח, מייצרת את התנאים האידיאליים לקשרי אמון כאלו להתקיים, כיוון שבמהלכם בעלי המניות מיודעים יותר לגבי איכות ההנהלה ובאמצעות החלפות סדירות של מידע לגבי יעדיו של כל צד הם גם יכולים להשתלב בצורה אסטרטגית שתוסיף ערך להחלטות התאגידיות.

בשל הסיכונים והאינטרסים השונים המעורבים בתהליך, Relational Investing אינו מבטל לחלוטין את הקונפליקט כי אם עוזר ביצירת אווירה המכירה באופן פתוח וגלוי בחולשות ובקשיים, ובפיתרון חילוקי דעות המתייחסים לאסטרטגיה או לביצועים התאגידיים באמצעות דיון אינטליגנטי ואוהד. אווירה כאמור עשויה להגדיל את רמת הבדיקה הישירה על ההנהלה, אולם בו בזמן היא נותנת להנהלה יותר ביטחון ללקיחת סיכונים עסקיים שקולים היטב תוך הבאת תועלת לשני הצדדים.

צורה זו של השפעה של בעלי מניות נתפסת כטובה ביותר לעיבוד מידע רך, עם מבט לעתיד המעודד ביצועים משופרים באופן כזה שתימחורי שוק קצרי טווח והתערבויות אד-הוק של בעלי המניות (כדוגמת טיפול במשבר פיננסי) פשוט אינם יכולים להשיג. במילים אחרות, בניית מערכות יחסים יוצרת יציבות וביטחון להשגת השקעה ארוכת טווח באמצעים כדוגמת מחקר ופיתוח, הון אינטלקטואלי וארגון מחדש שתועלתם

העמידית אינה מובטחת, אולם הם הכרחיים להצלחתו העמידית של התאגיד.

בהקשר ליעדים והאתגרים המיוחדים המאפיינים את ה - SRI, גישת ה - Relational Investing היא אולי סוג השילוב המתאים ביותר להשגת יעדי ביצוע שבהגדרה הם ארוכי טווח וקשים למדידה במונחים של שיעורי תשואה, ועל כן ערכם מופחת משמעותית על ידי הערכות חיצוניות.

המידה בה הצעות לשינויים מצד בעלי המניות מוטמעות וולונטרית בחברה תשפיע באופן טבעי על העלויות והיעילות של התערבות בעלי המניות בניהול התאגיד. מחויבות הנהגה אמיתית ליעדי CSR תקבע גם היא את ההשפעה של האקטיביזם מצד בעלי המניות על ההתנהגות הארגונית מעבר למדיניות הרשמית המוכרזת.

רוב האסטרטגיות של SRI מייחסות חשיבות רבה להטמעה, לפיקוח ולאימות עמידה בתקני CSR שמטרתם להביא לביצועים משופרים בתחומי החברה והסביבה ולעזור למקבלי ההחלטות לנהל ביעילות סיכונים משמעותיים. שלא כמו במישורים הפיננסיים והניהוליים, תחום ה - CSR כיום אינו בעל דרישות דיווח ברורות, תקנים מחייבים ומערכות ביקורת אמינות שיעזרו להגדיל את השקיפות והנראות של ההתנהלות התאגידית.

בניגוד לגישות מקובלות לניהול תאגיד, גישה זו מציעה שיש להשיג התקשרות הרבה יותר מעמיקה עם

הדירקטוריון והתהליכים הפנימיים של התאגיד על מנת להבטיח למשקיעים ששינוי תאגידי אכן מתבצע בפועל ולא רק בהצהרות הציבוריות. שיתוף פעולה קריטי אם כן, ידרוש מחד, קיומו של דיאלוג בלתי רשמי יותר עמוק ומאידך, יותר התערבויות של בעלי המניות.

ה. הטרונגניות המשקיעים

גישת הסוכן מניחה שההפסד המקורי ב - Accountability של ההנהלה שנוצר כתוצאה מההפרדה בין הבעלות לשליטה מועצם מכיוון שבעלי מניות החברה אינם מסוגלים לתפקד כקבוצה מגובשת ויעילה. התיאוריה מתייחסת לבעלות מרוכזת כאמצעי לביטול חוסר איזון זה בכוחות והשגת האינטרסים של בעלי המניות.

אולם, חולשה משמעותית של השקפה זו היא ההנחה שבעלי המניות היא קבוצה הומוגנית השואפת להשיג אותם דברים. למעשה, העלויות והתמריצים של אקטיביזם מצד בעלי המניות עשויים להיות שונים מאוד לרוחב שוק ההשקעות, בהתייחס לכל מוסד ויעדי ההשקעה שלו. העלויות והתמריצים מושפעים במיוחד מקריטריונים כדוגמת אופק זמן השקעה, סובלנות בעניין תשואת הסיכון וצורכי הון או הכנסה, המתורגמים לתוכניות ותהליכים מרובים ושונים המשתלבים עם החברות ועם שימור הערך לבעלי המניות מפעילות זו. במילים אחרות, הטרונגניות.

רבות מדובר על האמינות הגבוהה של פיקוח והתערבות על ידי "משקיעים" בסיסיים, ועל הרמה הנמוכה יחסית של עניין בתקני הניהול התאגידי המפגינים "סוחרים"

זמניים²¹. הדבר מראה קשר בין אסטרטגיות השקעה המעניקות פרמיה גבוהה לנכסים בלתי מוחשיים כדוגמת איכות ההנהלה (היינו, שימוש בטכניקות נתונים "רכות" להערכת מניות בנוסף למודלים הערכה פיננסיים), לבין אסטרטגיות לבניית מערכות יחסים לשילוב בעלי המניות הבאות להגביר את אחריות ההנהלה לפעולות התאגיד וביצועיו.

אולם, ה- Relational Investing, הכוללת יצירת קשרים חזקים ודיאלוג מעמיק על פני זמן, הוא די נדיר וקשה למצוא אותו בשווקים עם תרבות הון חזקה. אכן, ישנם יעדי השקעה העומדים לחלוטין בסתירה עם האסטרטגיה של חברות מסוימות, וכך נוצרות צורות של אקטיביזם מצד בעלי המניות שסביר שיובילו לקונפליקטים המורידים את ערך החברה.

בארצות הברית ובאנגליה קיימת תופעה של "Enduring Networks", היינו, רשת מתמשכת, בין בעלי המניות להנהלה כתוצאה משליטה הולכת וגדלה בשוק של משקיעים מוסדיים גדולים עם אחזקות ארוכות טווח²². תופעה זו מאפשרת לחברות המנוהלות בפתיחות לשקול אופנים מסוימים של אקטיביזם מצד בעלי המניות כהזדמנות לפתח שותפויות לביצוע שינויים נדרשים.

²¹ Brancato, Charkman & Simpson+10.

²² Useem.

להלן טבלה²³ שערך צ'רקמן המספקת דוגמא למערכת היחסים בין אסטרטגיית השקעה והיחס לניהול ופיקוח תאגידי.

משקיע א' - Relational Investor	משקיע ב' - סוחר פעיל
ריכוז תיק ההשקעות במספר מצומצם יחסית של חברות	גיוון מניות רחב - החזקת חברות רבות
סיכון גדול בחברות אינדבידואליות	סיכון קטן בכל חברה
תקשורת קרובה עם החברות בהן משקיעים והפעלת השפעה במידת הצורך	תקשורת שטחית, אם בכלל, עם חברות המתייחסת לנושאים בעלי השפעה בטווח הקצר על מחיר המניה.
נאמנות חזקה לחברות	נאמנות חלשה לחברות
סחירות מועטה במניות אלו וחופש מועט יותר לסחור בהן בשל ההשפעה על השוק	תדירות סחירות גבוהה
עניין כללי בנושאי ניהול תאגידי	כמעט חוסר עניין מוחלט בנושאי ניהול תאגידי

יתכן כמובן כי האסטרטגיות ויעדי ההשקעות ימצאו בין שתי הקצוות של משקיע א' ומשקיע ב' שאינם קשורים לגודל ומבנה תיק ההשקעות, אולם מתייחסים לסוג

²³ Charkman.

החברות ולנושאים שנבחרו כדורשים פעולה, ולאופי מערכות היחסים שמבקשים לבנות בהן.

אולם, לא כל פעילות של אקטיביזם מצד בעלי המניות הכוללת פיקוח רחב וצמוד הינה בהכרח בעלת אופי של שיתוף פעולה ונאמנות בין הצדדים. מנגד, פוזיציית השקעה קטנה יותר (דהיינו, שליטת מיעוט), עשויה להירכש על ידי בעלי מניות פעילים (להלן: "Active Value"), לשמש כאסטרטגיה חזקה לכפות על חברות בעלות ביצועים ירודים או הנהלה לא איכותית לנקוט בצעדים מסוימים לממש את ערך בעלי המניות, למשל, על ידי מכירת נכסים לא פעילים והחזרת הון עודף. אנלוגית, ניתן להשתמש בזה כגישה לאסטרטגיית SRI לכפות שינויים פנימיים בהנהלה ובפריסת המשאבים הלא-כספיים.

במחקר שניסה לבחון באם קיים שוני ברחבי ארצות הברית בין משקיעים מוסדיים בהתייחס לאקטיביזם מצד בעלי המניות, נמצא כי קיים שוני רב אפילו בקרב מוסדות מאותו סוג, בהתייחס לדעותיהם על אקטיביזם מצד בעלי המניות ופעילותיהם בתחום²⁴.

כפי שמוצג באמצעות ראייה אמפירית יותר להלן, צמד החוקרים דלגורצ'ו והוקינס מציגים כיצד תוכניות אקטיביזם של קרנות פנסיה גדולות בארה"ב שונות משמעותית אחת מהשניה בסגנון ובתכולה, למרות שלמראית עין הן מציגות את אותם כלי השקעה.

²⁴ Useem.

בפרסומו של צ'רקמן²⁵ (עורך הטבלה לעיל בדבר חלוקת המשקיעים לשתי קבוצות), הוא מעיר כי בפעילות באנגליה קיימות חוסר עקביות וחציה נראית בין סוג משקיע א' לסוג משקיע ב', למרות ההנחה שהבחירה בין שני הסוגים עשויה להיעשות בצורה שקולה בהתאם למטרותיה המסוימות של כל קרן. הוא מציין כי רוב חברות הביטוח הגדולות כמו גם חלק מקרנות הפנסיה הגדולות רואות את עצמן יותר קרובות למשקיע מסוג א' מאשר למשקיע מסוג ב'. אולם, מנהלי קרנות רבים, לרבות קרנות פנסיה תאגידיות (Corporate Pensions Funds), רואים את אחריותם מסופקת על ידי נקיטת השקעה מסוג ב', למרות שיחידות קרנות מסוימות היכולות להיקנות ולהימכר בשוק מדי יום מנוהלות כסוג א'. צ'רקמן מסביר זאת בשוני במוטיבציות ובמיומנויות האישיות הקיימות בכל קרן השקעה.

בעוד שגישת ה - Relational Investment ארוכת הטווח היא כנראה יותר קרובה לעקרונות ה - SRI מאשר להשקפה האגרסיבית יותר של Active Value. הנקודה החשובה שיש לשמור מניגוד טיפולוגי זה היא כי הצלחתה של כל סוג השקעה תלויה במידת ההתאמה בין יעדי הקרן (היינו, סוג החברות והנושאים בהם היא החליטה להתמקד על מנת ליצור ערך) לעיצוב תהליכי שילוב בעלי המניות שנבחרו כדי להשיג יעדים אלו, תוך התחשבות במערכות היחסים שהיא רוצה לבנות עם החברות השונות ומיומנויות ניהול המשא ומתן שברשותה המאפשרות לה לבצע החלטות טקטיות במצבים של כוחות, זכויות ואינטרסים שונים ומגוונים.

²⁵ Charkman.

יש לשקול גם אספקט הדינמיות בביצוע בחירות טקטיות. לא כל החברות תסכמנה לביצוע שינויים המוצעים על ידי משקיעים ארוכי טווח וייתכן כי במצבים מסוימים עימותים יובילו לשינויים יותר מהותיים בהתנהגות, לתוצאות הנמשכות לאורך זמן רב יותר ולפיקוח יעיל יותר (כתוצאה מהפיכת התחייבות החברה לשינוי לציבורית ומעלויות פיקוח פרטיות פוחתות).

דינמיות זו ניתן לאפיין גם כתפנית מאסטרטגיית שכנוע מוסרית המשתמשת בדיאלוג להשגת הסכמה לשינוי, לאסטרטגיה פוליטית/ כפייתית המכוונת לכפות את הנושא על חברה. האמור מתאים לעקרון שבכל תהליך משמעותי שהוא, זו אינה התרופה המומלצת לבעיות, כי אם הידע שתרופות כאמור קיימות, המייצר את ההשפעה.

האיזון בין תהליכי אקטיביזם רשמיים ובלתי רשמיים הינו רגיש במיוחד עבור משקיע הפועל לפי אסטרטגיית SRI. תהליכים יעילים יש לנהל כך שישמרו את היכולת לקיים דיאלוג סביב נושאים אסטרטגיים. באופן אידיאלי, הכוח המשמעותי של פעולות בעלי המניות צריך לפעול רק במצבים של איכות הנהלה עלובה וביצועים עלובים מתמשכים, ולא ככלי זמין המאיים על המשכיות מערכת היחסים.

גורמים אחרים המעצבים את סגנון האקטיביזם של בעלי המניות קשורים למבני שוק, ותקנות שונים. בארצות הברית, קיים שוק יותר מפוזר, מכשולים גולטוריים ליצירת קואליציות ומסגרת העבודה של

הרשות לניירות ערך בדבר תקנות יפוי הכוח. כל אלה יוצרים אווירה לאקטיביזם מצד בעלי המניות הנוטה לכיוון שימוש בהצעות ופרסומי בעלי המניות על ידי מוסדות מסוימים (במיוחד קרנות פנסיה ציבוריות וקרנות איגוד) ליידוע משקיעים בעלי השקפות דומות על נושאים בעייתיים בחברה.

מכשולים המונעים מתן חסות להחלטות (Sponsoring Resolutions) בחברות בריטיות, יחד עם שוק השקעות מוסדי פחות מתוקן ויותר מרוכז, תורמים להעדפת קיומו של דיאלוג מאחורי הקלעים, ביחידות או בקבוצות, המובא לידיעת הציבור רק במצב של קרע משמעותי ביחסים.

ביפן ובגרמניה, בהן בנקים מסחריים שולטים בהון סיכון (Equity Stake) ומפקחים על ההנהלה באופן פנימי, אם באמצעות מבני השתתפות המעוגנים בחוק ואם באמצעות החזקות מניות רוחביות (Cross Shareholdings), תרבות האקטיביזם מצד בעלי מניות כמעט ואינה קיימת, למרות שמערכות אלו הן דוגמאות חשובות למנגנון שליטה העושה שימוש משמעותי בקולם של בעלי המניות.

לבסוף, התרחשו שינויים במהלך הזמן במגמות ובדפוסים של אקטיביזם בעלי המניות, כמו גם צמיחה בנושאים שנטו להתייחס אליהם על ידי משקיעים מוסדיים והאופן בו הציגו נושאים אלו בפני חברות.

אקטיביזם מצד המשקיעים המוסדיים בארצות הברית, לדוגמא, מבוקר על כך שהפך ממוקד בצורה צרה יותר

בנושאים הקשורים לביצועי מפתח, אחרי שעבר סדרה של שלבי התפתחות שהתמקדו בתחילה בשינויים לאורך הדירקטוריון באופן השליטה והניהול²⁶. לאחרונה, עדיפויות בעלי המניות הצטמצמו שוב ומתמקדות במדדים לא כספיים של ביצוע תאגידי כדוגמת פרקטיקות העסקה, המאפשרות למשקיעים להבין את יכולתה הביצועית של החברה לא רק על פני תקופה היסטורית, אלא ליצור ערך בעתיד²⁷.

שינויים פרוגרסיביים אלו במיקוד בעלי המניות הביאו לשינויים בכלים המועדפים לאקטיביזם. כתוצאה מהפיכת הנושאים הדורשים התייחסות ליותר מורכבים ואסטרטגיים באופיים וכתוצאה מהפיכת החברות ליותר טובות בניהול יחסיהן עם משקיעיהן, המשקיעים בארצות הברית נותנים דגש חזק יותר לקיומם של משא ומתן ודיאלוגים מתוחכמים. זה כמובן, אינו מבטל את השימוש בכלים בוטים יותר היכן שתנאים אלו אינם קיימים.

1. הניסיון באנגליה

הדיון לעיל מבליט את העובדה שמשנתנים של גודל ומבנה שסביר כי יביאו לכך שבעלי מניות מוסדיים גדולים יהיו פעילים, למרות היותם רלוונטיים, הם אינם קובעים חד-משמעית את סוג האקטיביזם מצד בעלי המניות שיינקט. גורם נוסף שאינו ניתן לכימות המשפיע על יעילות שיטות השילוב השונות הוא רמת המוטיבציה והמיומנויות לאורך תיקי ההשקעות ובחברות

²⁶ Useem.

²⁷ Brancato.

אינדיבידואליות, במונחים של רצון ויכולת משקיע מוסדי אינדיבידואלי לאבחן פוטנציאל לשיפור ולנקוט בצעדים מתאימים לשם השגת שיפורים אלו.

מספר דוגמאות של Relational Investing ושל הנהלת קרן פעילה ליצירת ערך (Active Value Fund) (ששניהן מייצגות גישות יקרות לאקטיביזם בעלי המניות לצד פוטנציאל רווחים גבוה) ניתן למצוא בשוק האנגלי. אולם, עובדה ידועה היא שרוב הפעילות שנעשתה על ידי משקיעים מוסדיים באנגליה, עד היום, נמצאת בין שתי קצוות אלו, למרות מבנה שוק המרמז על צמיחה טבעית של תמריצים, מיומנויות ומשאבים שיתמכו בדיסציפלינות חזקות של פיקוח והתערבות.

במילים אחרות, בעוד בעלות מוסדית היא יחסית מרוכזת ומספר בעלי מניות מנסים לשמר תוכנית של מערכת יחסים די קרובה עם חברות המקבלות משקל שמשמעותי בתיק ההשקעות שלהם, ישנם משאבים מוגבלים המוקצים לפיקוח אקטיבי, בניגוד למשאבים המרובים המוקצים לניהול תיק ההשקעות ולביצוע ניתוחים פיננסיים. כתוצאה מכך, פעולות מצד בעלי המניות מצטמצמות להתערבויות כמוצא אחרון לטיפול במשברים, בעיקר בחברות קטנות יותר בהן סיכון הבעלות הוא באופן יחסי גבוה יותר, ועלויות תיאום בין בעלי המניות נמוכות יותר²⁸. דיאלוג איכותי, יציב וממושך או התערבויות סדירות בחברות בהן הבעיות מתעוררות ולא כשהבעיה כבר התפוצצה, נשארו היוצאים מהכלל ולא הכלל.

²⁸ Black & Coffee.

יתכן כי בשל השקעה נמוכה בפיקוח, למשל, כתוצאה מהיעדר תמריצים או מיומנויות נדרשות, ועם התערבויות שהן רק מקריות ולא סדירות ומובנות, הרווחים המשוערים מאקטיביזם מצד בעלי המניות באנגליה עשויים להישאר יחסית נמוכים.

אולם, ישנן כמה הסתייגויות מהתמונה הכללית שהוצגה לעיל. ראשית, למרות שרוב המשקיעים המוסדיים אינם "פעילים", קיימים מספר בעלי מניות (כדוגמת Hermes באנגליה וקרן הפנסיה CalPERS בארצות הברית) שבאופן היסטורי סטו הצידה מבעיית הטרמפיסט ושמרו על רמות גבוהות של פעילות חיונית ומתוכננת היטב של שליטה. במקרה של CalPERS סטיה זו מגובה במחקר עצמאי שערכה הקרן אשר מצא שעלויות הפיקוח מוצדקות על ידי התשואות המוחזרות ספציפית לקרן פנסיה זו. כתעשייה שהיא יחסית חדשה ובלתי מנוסה, קרנות SRI המפתחות את ההון האנושי ואת מיומנויות תהליכי השילוב, יכולות להסתכל על האסטרטגיות שאומצו על ידי קרנות פעילות אלו כדוגמה שממנה הן יכולות ללמוד וליישם טכניקות מתאימות. שנית, מאחר ורוב פעילות האקטיביזם של בעלי המניות באנגליה מנוהלת באופן פרטי, קיים מעט מידע אמין בדבר תדירותו ועוצמתו, ולכן השפעתו המדוייקת נותרה באופן משמעותי בלתי ידועה. מספר מחקרים שנעשו לאחרונה (המפורטים לעיל) מצאו שפיקוח הנעשה בצורה ציבורית דרך הצעות בעלי המניות הינו בעל השפעה מועטה על מחיר המניה או על הביצוע התפעולי. אולם, ישנן עוד פחות עדויות בדבר יעילות הפעלת לחץ "שקט", בעיקר מכיוון שפרטי המשא ומתן בין המוסד המשקיע לחברה, ולעיתים אף קיומו של משא ומתן כאמור, נשמרים בסודיות ואינם מפורסמים לציבור.

קיימים פרשנים המציעים שבהינתן התקופה הנוכחית בה האקטיביזם מצד בעלי המניות מאופיין בבניית מערכת יחסים ולא בהשתלטויות עוינות, ייתכן כי פיקוח לא רשמי זה עשוי למעשה להיות בעל ערך רב יותר. אולם, נושא שקשה לאמוד הוא באם בעלי מניות מפעילים באופן סדיר השפעה אמיתית בחברות, כך שהפעלת כוח רשמי מתבצעת רק באותם מקרים בודדים, בהם קיים שינוי אמיתי לאורך זמן.

נקודת מבט מנוגדת היא כי העלויות הגבוהות של פעולות עימות הבאות להרתיע את החברה והנעשות, לכל היותר, בצורה של שיחות מפוזרות ולא איכותיות, אינן משיגות את המטרה, כיוון שקל לחברות להתעלם מהן. הבעיה היא כי קיים שוני מעורפל בין דיאלוגים סדירים לניהול אקטיבי, כשהאחרון מרמז על נחישות והתמדה גבוהים יותר להשגת יעדים מסוימים.

מחקר כזה, שעקב אחר תהליכי התערבות באנגליה, מציע כי קיים מוטיב רציני לבעלי המניות להתפשר על דרישותיהן המקוריות, בשל מספר גורמים, לרבות חוסר ודאותם לגבי הדרך הטובה ביותר לפעולה, העלות והקושי ביצירת ובבניית קואליציה שתלחץ על החברה לשינויים מעבר לאלו שהיא מציעה והסירוב הבלתי מתפשר שלהם לנקוט בצעדים ציבוריים.

בנוסף, ישנו הנושא של תיאום בין בעלי המניות, במיוחד בחברות גדולות שהשליטה בהן היא די מגוונת והשליטה על הסיכונים קשה יותר להשגה. תחרות מסחרית בין קרנות יכולה להוות מכשול רציני לחלוקת מידע ותיאום. יחד עם זאת, בדיוק באמצעות בניית קואליציות של אינטרסים משותפים שדרכה יכולים המשקיעים

המוסדיים להפחית את בעיית הטרמפיסט, לחלוק ביעילות את עלויות המחקר והשילוב ולצבור כוח משותף, יעזור להשפיע לקדם מטרה מסוימת.

דרך אפשרית למוסדות לארגן את עצמם היא באמצעות יצירת גוף שלישי שיהיה אחראי לפיקוח. גוף זה ישמש כנקודת מיקוד למשקיעים מפוזרים ויספק למשקיעים יותר אמינות מאשר הייתה מסופקת אילולא פעלו בלעדיו. בעקרון, משקיעים מוסדיים מאורגנים יכולים להפעיל השפעה משמעותית בעלות יחסית נמוכה²⁹. קיים מגוון רב של ארגוני משקיעים מוסדיים כדוגמת ה - CII (Council on Institutional Investors) בארצות הברית, וה - Local Authority Pension Fund Forum באנגליה. נראה כי ככל שמסגרת הזמן, המגולמת ב - SRI להתערבויות שישפיעו על ביצועי החברה, ארוכה יותר, יחד עם הפרדת פעולות שילוב מפעולות הערכה ומסחר, כך פוחתים הלחצים הישירים הפועלים נגד בניית קואליציה בין משקיעים בעלי דעות משותפות.

מיצוב פעולות הקרן בהתאם לגיוון ולקוטביות הקיימים בשוק מייצג צורה של תיאום פחות מודעת אך בעלת יעילות אפשרית. במילים אחרות, שני ההיבטים, הרציונאלי והכפייתי של אקטיביזם יכולים להתקיים בו זמנית זה לצד זה, בצורה של תפקידים עצמאיים המבוצעים בחברה על ידי קרנות שונות ומחזיקי עניין שונים, כדוגמת ארגונים וולונטריים והתקשורת. כך, לחץ ציבורי המופעל על ידי קבוצה אחת מושלם בדיאלוגים לא רשמיים המנוהלים על ידי קבוצה אחרת, תוך השגת מגוון תועלות במובן של היעדים השונים

²⁹ Black, 1990.

לשינוי תאגידי אותם מחפשים הקבוצות השונות בתהליך השילוב.

לבסוף, ברמה פחות ישירה של תיאום בין בעלי המניות, איגודי מסחר התנהגו כקבוצות עניין כלליות של התעשייה, באמצעות פרסום הנחיות לפרקטיקה הטובה ביותר של שליטה וניהול תאגידי ולנושאי - SRI, איגודים אלו מתפקדים לעיתים כצינור לקיום דיונים אינדיבידואלים עם חברות. שיפורים משמעותיים בתקינה בשוק הרחב תורמים גם הם להגברת ההטבות של אקטיביזם מצד בעלי המניות.

ז. לעבר אפיון האקטיביזם

גורמים העומדים מאחורי הטרוגניות המשקיעים גורסים כי לא קיים מסמך אוניברסאלי לעיצוב ויישום תוכנית לשילוב בעלי המניות שתעצים את הצלחתו בכל מערכת של נסיבות שהיא. במקום זה, קיימים שיקולים אסטרטגיים וטקטיים שעשויים להשפיע על יעילות האקטיביזם מצד בעלי המניות בהתייחס ליעדי ההשקעה של כל קרן וגישתה לנושא השליטה והניהול התאגידי ולנושא בניית מערכת יחסים. במיוחד, סביר כי הרמה בה ההבנה של הרעיונות העומדים בלב השיתוף הפעולה הקריטי מוטמעת בגישת המוסדות, תשפיע משמעותית על הצלחת שילוב בעלי המניות לאורך מצבים תאגידיים שונים ונושאים מגוונים העולים בתהליכי המשא ומתן עם החברות.

עבור תוכנית SRI, מעבר לגודל ולמבנה של תיק ההשקעות (היינו, ריכוז בעלות השליטה ואחזקות

ארוכות טווח הקובעות את מאפייני ההשפעה והכח),
שיקולים אלו כוללים אינטגרציה של המשתנים הבאים:

- (1) כלל המטרות של תוכניות לשילוב בעלי מניות והתאמתם לאסטרטגיית השקעה.
- (2) איזון מטרות אלו עם האינטרסים והפעולות של מחזיקי עניין אחרים.
- (3) קביעת הקריטריונים שישמשו לבחירת חברות מטרה או נושאי מטרה אינדיבידואליים והתאמתם ליעדי תיק ההשקעות (היינו, ייחוס המשאבים כך שימקסמו את יעילות הפעולות הננקטות).
- (4) זמינות הגילוי ואיכות המחקר המאפשרים לאבחן את ביצועי התאגיד בתחומים שזוהו כדורשים התערבות (היינו, ייחוס המשאבים כך שימקסמו את יעילות הפיקוח).
- (5) פיתוח יכולות מיקוח משמעותיות, במיוחד יכולת לשפוט ולהשפיע על התזמון הנכון להתערבות, הטווח של השיטות בהן נעשה שימוש בפעולות רשמיות ולא רשמיות, והדינמיות (היינו, מה גורם לביצועים עלובים על פני זמן ובאיזה שלב בכל תהליך שילוב מתרחשת הסלמה).
- (6) ניתוח הנסיבות (מערכות Accountability פתוחות או "מבוצרות") בהן סגנונות שונים של התערבות עשויים להצליח במידה הרבה ביותר, תוך הדגשת ניהול הקונפליקט ושיתוף הפעולה באותה מערכת

יחסים על ידי ניתוח מאזן של הכוחות, ההכרה של הזכויות, והסיכויים למשא ומתן המבוסס על האינטרסים של הצדדים.

(7) פיתוח מטרות ומטריצות למדידת התועלות הנובעות מהתערבויות מסוימות, והצדקתן מול עלויות הפיקוח והפעילות לאורך תיק ההשקעות.

(8) התאמת משוואת עלות/ תועלת זו במובן של כיצד היא עשויה להיות מושפעת מתיאום עם בעלי מניות ומחזיקי עניין שונים שלפעמים הם בעלי מטרות הפוכות.

ניתן לטעון ששיקולים אסטרטגיים ופרקטיים אלו (שכל אחד מהם יפיק דגשים שונים על ידי סוגים שונים של משקיעים, כמו גם ישתנה בהתאם לנושא ו/או לחברת המטרה שנבחרו), יקבעו את אקטיביזם בעלי המניות, שהוא המוצלח ביותר ביצירת שינוי תאגידי בכל סיטואציה שהיא.

9.6.2.6 ההשפעה והיעילות של אקטיביזם מצד בעלי המניות - סקירה אמפירית

1. כללי

החלק להלן מספק סקירה אמפירית החוקרת את הקשר בין צורות שונות של אקטיביזם מצד בעלי המניות למטריצות ביצועים שונות.

2. רקע

אקטיביזם מצד בעלי המניות, כמוגדר כאן למטרותינו, מאופיין בשתי צורות אפשריות:

א. הצעות בעלי המניות באסיפה הכללית השנתית של החברה.

ב. משא ומתן ודיונים פרטיים.

שתי הצורות אינן בלעדיות. למעשה, הראיות מראות כי לפעמים נעשה בהן שימוש משותף כחלק מהאסטרטגיה הכוללת לשילוב בעלי המניות.

מחקרים אקדמיים בדבר אקטיביזם מצד בעלי המניות (ציבורי ו/או פרטי) ניסו להתייחס לשני נושאים קשורים:

א. האם עירוב בעלי המניות מביא לשינויים חיוביים במבנה הניהול והשליטה ובתהליכי קבלת ההחלטות?

ב. בסופו של דבר, האם אקטיביזם זה משפיע על ערך בעלי המניות, כפי שנמדד באמצעות תגובת השוק לפיתוחים חדשים או באמצעות שינויים ארוכי טווח בביצוע התפעולי?

המחקרים שניסו לבחון את התשובות לשתי שאלות אלו סובלים מהעדר קונצנזוס, וגם מחוסר הסכמה לגבי מערכת היחסים ביניהן, אם בכלל מערכת יחסים כזו קיימת.

התוצאות השונות בין המחקרים השונים עשויות לנבוע חלקית משינויים נושאים בין המחקרים. נראה כי תוצאות המחקרים משתנות בהתאם ל-

א. איזה סוג של אקטיביזם נחקר (הצעות בעלי מניות באסיפה כללית או דיונים פרטיים).

ב. כיצד מוגדרת "הצלחה"?

פשרה אפשרית בין המחקרים השונים תהיה להסיק שגישות פרטיות הן יותר יעילות מאשר רזולוציות של הצעות בעלי מניות להבטחת שינויים בשליטה ובניהול ובמדיניות. אולם, בתנאי שהיקף שינויים אלו הינו בהכרח צנוע ושאינו צורה של אקטיביזם, לא הפרטית ולא הציבורית, אינה בעלת השפעה מדידה על הביצועים בטווח הארוך, פרשנות זו הינה עקבית עם רוב הראיות שהצטברו עד כה על אקטיביזם של בעלי המניות.

אולם, היבטים ותוצאות שונים אלו של אקטיביזם של בעלי מניות אינם מנוגדים: מוסדות מסוימים משתמשים בשילוב של השפעה "שקטה" יחד עם עימות ציבורי להשגת מטרותיהם, כאשר ההנחה המוצהרת של רפורמה בניהול התאגידי היא למקד תשומת לב ניהולית על הביצועים. תוצאות מחקר, אם כן, תלויות על המידה בה החוקרים מקבלים את העובדה שמשקיעים חושבים ומתנהגים באופן אסטרטגי, ובאם הם בעלי השקפה אופטימית או פסימיסטית על הראיות המעורבות שהצטברו עד היום הקושרים ניהול נאות עם ביצועים משופרים.

מבט כולל על השוני באסטרטגיות השקעה מוסדיות מספק הסבר נוסף לסתירות בממצאי המחקרים. הראיות מצביעות על כך שאסטרטגיית ההשקעה קשורה מאוד לגישות השונות של רפורמות תאגידיות בתחומי הניהול והשליטה. מחקר שנעשה בשנת 1999³⁰ קובע כי קיימים הבדלים משמעותיים בקרב קבוצות שנתפסות כהומוגניות, כדוגמת קרנות פנסיה ציבוריות אמריקאיות, בהיבטים של אסטרטגיית ההשקעה, מטרות

³⁰ Del Guercio & Hawkins.

האקטיביזם, מטריצות ההצלחה וההשקפה על השימוש בפרסום ציבורי.

תמונה מורכבת ומבולבלת זו דורשת תחילה להבין את המניעים והיעדים העומדים בבסיס פעולותיהם של בעלי מניות אקטיביסטים, וכיצד אלו משפיעים על בחירתם בטקטיקות שילוב פרטיות או ציבוריות. במילים אחרות, הטרוגניות המשקיעים המוסדיים באמצעים ובמטרות שהם בוחרים הינה גורם חשוב שיש לשקול כאשר מעריכים את מידת הצלחת האקטיביזם.

3. מחקרים כלליים בדבר אקטיביזם וביצועים

מספר מחקרים ניסו למעשה לאפיין, למדוד ולהעריך את ההשפעה של אקטיביזם בעלי המניות על חברות מטרה תוך שימוש במטריצות ובמדדים שונים למדידת הצלחה. קארפוף³¹ מונה מדדים אלו בסדר יורד לפי הרמה בה הם תורמים להגשמת מטרת העל לשיפור ביצועי תיק ההשקעות:

א. גידול בערך בעלי המניות (השפעות בטווח הקצר ובטווח הארוך על מחיר המניה).

ב. שיפור במדדי ביצוע חשבונאיים.

ג. שינויים בפעילויות או בהנהלה, לרבות ראיות לכך שהחברה מאמצת פעולות בעקבות לחץ מצד בעלי המניות.

ד. רמות גבוהות של תמיכה בהצבעות על הצעות של בעלי המניות.

³¹ Karpoff, 1998.

בחלק זה של הסקירה נאמץ טיפולוגיה זו לבחינת מצב הראיות הקיימות על ההשפעה והיעילות של אקטיביזם מצד בעלי המניות.

במובן המתודולוגי, נראה כי התוצאות הסותרות של המחקרים נובעים במידה מסוימת משימוש בדגימות שונות (כגון: זהות האקטיביסטים, הנושאים ונקודות הזמן הנבחרים) וסוג האקטיביזם שנבדק (רשמי או בלתי-רשמי, מוסד אינדיבידואלי או תיאום בין מוסדות שונים).

במובן האנליטי, סקירת ההשלכות המתעוררות מגישות מחקר שונות מספקת גם תובנות שימושיות, שכן מדידת היעילות של אקטיביזם מצד בעלי המניות היא משימה די בעייתית.

ראשית, ישנו נושא הסיבתיות. כפי שצוין במחקר משנת 1998³², קשה, אם לא בלתי אפשרי, לקבוע באם שינויים שקרו מקורם מאקטיביזם של בעלי המניות, ובהמשך לזה, באם השינויים אכן מסתכמים בשינויים כלכליים עבור חברת המטרה.

בעיה נוספת נובעת מהנראות הנמוכה של מרבית האקטיביזם של בעלי המניות, והאופי האינטראקטיבי של היחסים בין המשקיע המוסדי והחברה הנמשכים לפעמים על פני תקופות ארוכות מאוד. חוץ מכמה מקרים נקודתיים, גורמים אלו - פעולות פרטיות ומעורבות ארוכת טווח - מונעים מחיצוניים לבחון ולבודד בבהירות כל אירוע בודד של התערבות מצד בעלי המניות וניתוח השפעתו. לפי מחקר שפורסם בשנת

³² Gillan & Starks, 1998.

1998³³, זה עשוי להוביל להפחתה משמעותית בתפיסת השפעות אקטיביזם בעלי המניות על החברה לעומת השפעתם בפועל, שכן מחקרים רבים מוציאים מתוכם פעילויות כאלו של מאחורי הקלעים, או אינם מודעים כלל לקיומם, ובמקום זאת, מתמקדים רק בקצה הקרחון, היינו, כותרות של הצעות בעלי המניות.

בנוסף לכך, בלאק במחקרו משנת 1997³⁴, מציין כי קיימות הצלחות בלתי נראות נוספות הצומחות מהאווירה הכללית של Accountability הצומחת מאקטיביזם בעלי המניות, באופן של שינויים פרו-מנהליים בצורת הבקרה והניהול אשר לבסוף, אינם מבוצעים. האפקט המרתיע של נורמות בקרה טובות, במונחים של הורדת הסיכון העסקי ויצירת גלי שינוי חיוביים לרוחב חברות שאינן חברות מטרה, הוא אספקט של ביצוע אשר לעיתים קרובות לא זוכה להתייחסות בספרות. אכן, שינויים רחבים יותר בתרבות התאגידית זוכים להתייחסות כבלתי-מוחשיים מידי על מנת להיבחן במבחנים ישירים מהסוג הזה, ואולי אף יסקרו באופן הטוב ביותר על ידי גישת מקרי הבוחן (Case Studies) הבודקת מדדים ספציפיים.

³³ Carlton et al, 1998.

³⁴ Black, 1997.

5. מחקרים על אקטיביזם ו-SRI

לבסוף, יש לציין, כי הספרות האקדמית הבוחנת את השפעת אקטיביזם בעלי המניות על נושאי CSR הינה דלה מאוד, בהשוואה לתשומת לב הנרחבת שהוקדשה להתערבויות בנושאי ניהול, שליטה ואסטרטגיה תאגידיים. אותם מחקרים שסקרו את היבטי ה-SRI התמקדו בהשפעה של מודלים של השקעות מסוננות על מחירי מניית החברה וביצוע תיק ההשקעות או יעילותן של רזולוציות חברתיות (Social Resolutions) שהוצעו על ידי בעלי מניות אמריקאיים מוסדיים ופרטיים, המנותחת לרוב מנקודת מבט של תוצאות ההצבעה בפועל ולא משינויים עוקבים מדידים בהתנהגות החברה או מהערכות מחיר מניית החברה.

נראה כי קיימת הנחה "משוחדת" בכמה מהמחקרים האקדמיים שנעשו בארצות הברית, כי קיימת הבחנה תקפה בין אקטיביזם המכוון לניהול התאגיד וביצועיו לבין אקטיביזם המכוון למטרות חברתיות.

בחלק זה ננקטת ההשקפה כי מעורבות בניהול והשליטה בתאגיד, ונושאים לא-פיננסיים נוספים כדוגמת אסטרטגיה תאגידית ותהליכי ניהול, אינם ניתנים להפרדה מסוגי הנושאים המעניינים משקיעי SRI, ואין הם שונים בטבעם משינויים התנהגותיים או מדיניותיים אותם מחפשים משקיעים אלו על מנת להבטיח את יעדי ההשקעה שלהם.

חלק 1 של סקירה זו, במסגרת תת פרק 9.6.2.4 לעיל, מציע כי נושאים חברתיים, אתיים וסביבתיים אלו אינם פחות לגיטימיים כחלק אינטגרלי מתוכנית פעולה שמטרתה להביא ל - Accountability תאגידית גבוהה יותר, בתחום הגורמים

המשפיעים על ביצועי התאגיד, ובסופו של דבר על ערך בעלי המניות. אולם, יתכן כי בהינתן הטווח הארוך והאופי האסטרטגי של רוב נושאים אלו, נדרשים כלי שילוב וקריטריונים להערכת הצלחה שונים.

תוך התחשבות בכל אלו, נסקור להלן את ניסיונם של מחקרים אמפיריים שנעשו לאחרונה למדוד את השפעת אקטיביזם בעלי המניות על ידי בחינת כל המדדים שזוהו על ידי קארפוף, משמע: ערך שוק החברות ורווחיותן, תוצאות ההצבעות על הצעות בעלי המניות ושינויים בניהול, בשליטה ובהחלטות הניהוליות אחרי האקטיביזם.

בהתחשב בחשיבות המיוחסת לדיאלוג ולפעילות הפרטית בהקשר לשוק האנגלי, אנו מחפשים להסיק מסקנות מסקירת גישות מחקר מגוונות המדגישות אקטיביזם השונה מזה הקשור ליפויי כוח, לרבות הסכמים פרטיים³⁵, מבני בעלות פעילים³⁶, וכל צורות האקטיביזם המכוונות לחברה בודדת במשך תקופת זמן ממושכת³⁷.

6. סקר תוצאות של מחקרים אמפיריים

מספר מחקרים מנסים למדוד את השפעות אקטיביזם בעלי המניות באמצעות בחינת מערכות היחסים בין ההכרזה על אירוע אקטיביזם (כדוגמת הצעה של בעל מניות חדש או יישוב סוגיה מסוימת בתהליכי משא ומתן) לבין כל תנודה שהיא במחיר המניה סביב נקודת זמן זו או אפילו במסגרת זמן ארוכה יותר. במילים אחרות, חוקרים מסתכלים על:

³⁵ Carleton et al.

³⁶ Kang, 2000.

³⁷ Martin, Gillan & Kensinger, 2000.

א. האם משקיעים מגיבים לחדשות בדבר מעורבות בעלי מניות על ידי גילום מידע זה מיידית בהערכותיהם, ו-

ב. האם ההתערבות בביצועי החברה היא בעלת השפעה נראית על תשואות החברה בטווח הארוך.

7. תשואות בטווח הקצר

א. נושאים מתודולוגיים ואנליטיים

לפני סקירת הראיות האמפיריות, יש לציין כי קיימים מספר גורמים פוטנציאליים המסבכים ניתוח מסוג זה, שעלולים לטשטש את קיומה של כל השפעה מדידה בטווח הקצר של אקטיביזם על מחירי המניה, במיוחד אם ההשפעה היא יחסית קטנה.

ראשית, ישנה בעיה של יושרת המידע. חוסר ודאות משמעותי סובב את התאריך המדויק של התרחשות האירוע אפילו של אירוע ברור כהכרזת הצעה של בעל מניות. ישנם משקיעים המכריזים על פעילותם בחברות לפני הגשת יפויי כוח, בעוד שאחרים משתמשים בכל האמצעים האפשריים להשפעה על מדיניות החברה טרם נקיטת מסלול רשמי של הצעה. הטקטיקות המגוונות בהן משתמשים המשקיעים, שלפעמים אינן מתפרסמות בפומבי, מקשים להצביע בבירור על אירוע בודד המייצג התערבות החלטית של בעלי המניות או שינוי במדיניות ההנהלה. מחקרים המשתמשים בתאריך של האסיפה הכללית (וכך לוקחים בחשבון את תוצאות ההצבעה בפועל על התנהגות החברה על אף האופי הייעוצי של

מרבית הרזולוציות) עשויים להיות מושפעים גם מפרסומים מקבילים של מידע אחר באסיפה הכללית.

שנית, אין זה ברור בטווח הקצר, מה צריכות להיות תגובות המשקיעים על כך שחברה הושמה כ"מטרה" על ידי בעלי מניות אקטיביסטים. טענה חזקה של מספר מחקרים היא כי הצעות המועלות להצבעה מייצגות כישלון בתהליכי המשא ומתן, שתוצאותיהן מובילות לשלושה סוגים אפשריים של התערבות:

(1) הנהלת התאגיד מאמינה כי ההצעה לא תזכה לתמיכה רחבה מבעלי המניות האחרים (ניטרלי).

(2) משקיעים מוסדיים לא יכלו להשיג הסכמים עם ההנהלה מה שמעיד על הנהלה המבוצרת בעמדותיה (שלילי).

(3) הצעת בעלי המניות מסמלת פיקוח גדול יותר, שעשוי להוביל לשינוי חיובי (חיובי).

חשוב, אם כן, לסקור את הראיות המתייחסות הן להצעות בעלי המניות והן להסכמים שהושגו עם ההנהלה, על מנת להשיג מבט מקיף על ההשפעה הכוללת של אקטיביזם מוסדי על תשואות בעלי המניות בטווח הקצר.

ב. הצעות בעלי המניות

ככלל, מדגימה כוללת של הצעות בעלי המניות, רוב המחקרים מצאו כי לא קיימת תשואה חריגה משמעותית סביב התאריך המשוער של פרסום המידע (הכרזה ציבורית ראשונה, התאריך בו נשלחים בדואר יפויי הכוח המכילים את הצעות בעלי המניות ותאריך אסיפת בעלי המניות בה מצביעים על הצעות בעלי המניות).

קארפוף ושות' במחקרם משנת 1996³⁸ מנתחים את השפעות ההצעות הקשורות לניהול הדירקטוריון על עושר בעלי המניות תוך שימוש בכל שלושת תאריכי האירועים האפשריים.

לאחרונה השתמשו גילן וסטארקס³⁹ בתאריך שליחת יפויי הכוח כתאריך קרות האירוע לבחינת השפעת הצעות בעלי המניות על עושר בעלי המניות ועל הביצוע התאגידי, ומסיקים שהשפעה כאמור הינה זניחה.

במאמריהם הספרותיים, קארפוף ובלאק⁴⁰ מסכמים את הראיות האמפיריות שהצטברו עד היום ומסיקים שהצעות בעלי המניות לרוב אינן בעלות כל השפעה שהיא.

³⁸ Karpoff et al, 1996.

³⁹ Gillan & Starks, 2000.

⁴⁰ Karpoff et al, 1998, and Black.

רומנו, במחקרה משנת 2000⁴¹, מעלה שתי סיבות אפשריות לקיומו של מצב זה. ראשית, היא מעריכה כי ישנן בעיות סוכן בקרב המשקיעים המוסדיים האקטיביסטים עצמם, עם שאיפתו של נותן החסות העיקרי להצעות בעלי המניות - קרנות פנסיה ציבוריות וקרנות איגוד - לקדם מטרות חברתיות ופוליטיות, ולא למקסם את ערך הקרן.

שנית, רומנו טוענת שנושאי ההצעות של בעלי המניות (דירקטוריון עצמאי, הצבעות חסויות וכיוצ"ב) הינם מכשירים שוליים לניהול ושליטה בתאגיד, ואינם משפיעים על ביצועיו. היא משווה בין מכשירים אלו לבין ההשפעות המשמעותיות המיוחסות ל"מאבקי יפוי הכוח" (ניסיונות למנות בעלי מניות בדלנים לתפקיד דירקטור בדירקטוריון החברה) ולניסיונות השתלטות, ומסיקה כי בנושא של שליטה תאגידית, השוק ממשיך להציע מינוף עילאי עבור הנהלות שאינן לוקחות אחריות רחבה על פעולותיהן (Unaccountable) בהשוואה לחברות בהן קיים פיקוח על השליטה והניהול התאגידי. דעה זו נתמכת על ידי פרשנים מכובדים אחרים כדוגמת בלאק וקארפוף.

המניעים של קרנות פנסיה גדולות נסקרו בשנת 1999 על ידי צמד חוקרים⁴², שמצאו כי השימוש שלהם בהצעות בעלי המניות הוא עקבי עם אסטרטגיית ההשקעה של הקרן יותר מאשר כל עמדה פוליטית שהיא.

⁴¹ Romano, 2000.

⁴² Del Guercio & Hawkins, 1999.

קרנות המבוססות בעיקר על מדדים, כדוגמת CalPERS ו-NYC, שאינן יכולות לסחור בטווח הקצר השפעות שוק של שינויים בחברות אינדיבידואליות, משתמשות במפורש בהצעות בעלי המניות ככלי פרסומי לתקשר עם כל החברות על מנת להשיג את ההטבות ה"עודפות" של רפורמות ארוכות טווח בניהול התאגיד ובשליטתו לשאר תיק ההשקעות שלהם. בהינתן היעד של "Raising all the Boats", יהיה קשה לאתר שונות במחיר בין חברות מטרה ודגימות של שליטה בחברות תואמות באמצעות מבחני הערכה סטנדרטים.

בנוסף, צמד החוקרים מדווח שהתוצאה המיידית של הצעות בעלי המניות היא פחות רלוונטית לקרנות כדוגמת CalPERS ו-NYC מאשר האפשרות שהן מספקות לבצע דריסת רגל בתחום הניהול בחברות עם ביצועים עלובים, וכניסה לדיאלוג שעניינו השגת שינוי ארוך טווח. שוב, אם כן, חוקרים עשויים לפרש בצורה לא נכונה את היעדר הנתונים על הביצועים סביב תאריך הצעות בעלי המניות שניתנה בחסותם של קבוצת בעלי מניות מסוימת.

מנגד, ה-SWIB, קרן אקטיבית לבחירת מניות, היא בעלת תוכנית לשליטה וניהול תאגידי יותר ממוקדת ונמנעת מפרסום. על בסיס של פיקוח שקט ובניית סיכונים גדולים בחברות נבחרות, היא סוחרת על מנת לתפוס את הרווחים בטווח הקצר שדל-גוארציו והוקינס מזהים כקשורים להצעות בעלי המניות כאשר הן מובאות לציבור⁴³.

⁴³ Del Guercio & Hawkins.

מספר חוקרים⁴⁴ שבחנו את הצעותיהם של בעלי מניות איגודיים, מפריכים גם כן את הרעיון שהן קשורות באופן שיטתי למיקוח קולקטיבי, ומצביעים על מגבלות נאמנות ומגבלות שוק למיניהן שעשויים להביא להתנהגות שאינה מכוונת לצורכי בעלי המניות. חוקרים אלו מדגישים רמות גבוהות יחסית של תמיכה של בעלי מניות בהצעות המועלות על ידי האיגודים, תוך ציון הזרם המרכזי של הנושאים המועלים בהצעות אלו והאפשרות של בעלי המניות להשתמש באיגודים כמפקח פנימי של ההנהלה.

קיימים גם מספר מחקרים אחרים הבוחנים את ההשפעות המתעוררות לפי סוג הדגימה שנחקר (למשל, לפי סוג המציע או לפי סוג ההצעה) המוצאים דפוס יותר מגוון של השפעה חיובית והשפעה שלילית על תשואות לא נורמליות בטווח הקצר, תלוי בנושא או בבעל המניות האקטיביסט שבהם מדובר. במונחים של תוצאות לפי סוג מדגם הנבחנות, למשל, לפי סוג הנושא, ישנו מחקר חשוב אחד⁴⁵ המתמקד בהשפעת החלטות בעלי המניות שבאות לקדם את נושא גיוון הדירקטורים בדירקטוריון ("Board Diversity") ומזהה כי הן מביאות לתגובה שלילית במחיר המניה. המחקר מציע כי הצעות אלו עלולות לכפות הגבלות על חברות המחפשות דירקטורים חדשים ולפיכך על הערך המצופה של החברה.

סוג זה של ניתוח משקף דעה קדומה כללית הקיימת בהשקעות אתיות והשפעותיהן על ביצועי תיק ההשקעות. ניתן לטעון באותה מידה כי מדיניות שוויון

⁴⁴ Thomax & Martin, 1998, and Schwab & Thomas, 1998.

⁴⁵ Carleton et al.

הזדמנויות מעלה את מגוון הכישורים הקיימים בחברה. כפי שצוין לעיל, ישנה סקפטיות כללית בספרות האקדמית בארצות הברית בדבר יכולת הצעות "חברתיות" למקסם את ערך החברה, קיימים אף מספר מחקרים הבוחנים את ההשפעה של כל רמה של אקטיביזם בנושאי SRI על ביצועי החברה.

השאלה הרחבה יותר המועלית על ידי רומאנו בדבר הקשר בין ניהול ושליטה תאגידיים לבין ביצועים כספיים, למרות היותה מאוד רלוונטית, אינה מקבלת בפרק זה את מלוא ההתייחסות שהיא צריכה לקבל. אולם יש לציין, ראשית, כי שינויים בהרכב הדירקטוריון המקודמים באמצעות הצעות בעלי המניות סביר כי לא יתורגמו מיידית לשיפור בקו התחתון ועל ידי כך לתגובה ממשית בטווח הקצר של עליה במחיר המניה. מחקר שפורסם בשנת 1998⁴⁶ אפילו מציע כי בהתחשב באופי החדש יחסית של רוב הרפורמות בדירקטוריון והיווצרות תופעת אקטיביזם בעלי המניות, זה עדיין מוקדם מדי להגיע למסקנה לגבי ההשפעה ארוכת הטווח האמיתית על הביצועים.

שנית, כפי שהוסק על ידי דל גוארציו והוקינס במחקרם, הראיות מצביעות על כך שהצעות בעלי המניות יכולות להיחשב כרכיבים משלימים במערך כולל של כלי שליטה וניהול, שבכל אחד מהם ניתן להשתמש בהתאם לדרישת המצב. הם טוענים שמאחר ושקיים מגוון רחב של קונפליקטים בין בעלי מניות להנהלה, נראה כי יש צורך במגוון רחב של כלים שיעזרו ליישובם. עם קיומם של כלים יקרים ואגרסיביים בלבד, כדוגמת Proxy Contests

⁴⁶ Millstein & MacAvoy, 1998.

- "תחרות יפויי הכוח", קונפליקטים קלים יותר ישארו ללא פיתרון והפער בין השניים יגדל ויוחמר. לכן, כאשר שופטים את יעילות הצעות בעלי המניות, חשוב להכיר בערכם הפוטנציאלי לפי הערכת מגוון הכלים הקיימים הן בקרב בעלי המניות והן בקרב התאגיד⁴⁷.

ניתן להסתכל, אם כן, על מסלול הצעת בעלי המניות כדרך פעולה אחת מתוך מגוון דרכי פעולה בהן משקיע מוסדי עשוי לנקוט על מנת לטפל בסוגיות מבניות או תהליכיות לאורך החברות המרכיבות את תיק ההשקעה שלו. כל מבחן הערכה שנעשה לשם בחינת ההשפעות של אקטיביזם מסוג זה צריך להתחשב בחלון ארוך הטווח על הביצועים, כמו גם במידע המסופק לשוק על ידי האקטיביסטים בכל התערבות שהיא וטווח גישות השילוב הננקטות על מנת להפעיל השפעה על חברות.

כפי שהטיפולוגיה לעיל קובעת, אלו כוללים גישות לקיום משא ומתן פרטי טרם הפעלת אמצעים כוחניים יותר על ידי בעלי המניות.

ג. הסכמים מיושבים

המחקרים לעיל, מגבילים את ניתוחם להערכת התוצאות הנמדדות סביב הכרזת הצעות בעלי המניות ומוצאים כי לא קיימות השפעות מהותיות. לפי פרסומם של פרבוסט וראן משנת 1998, מחקרים שבודקים את ההסכמים המיושבים לפני קיומה של האסיפה הכללית, או סוגים אחרים של לחץ "לא כוחני" של בעלי מניות

⁴⁷ Del Guercio & Hawkins.

אקטיביסטים, מדווחים כולם על שינויים חיוביים במחיר המניה הממוצע של החברה בטווח הקצר⁴⁸.

להלן סקירה של ארבעה מחקרים שהתמקדו בתהליך המקדים את הגשת יפוי הכוח:

(1) וואהאל בשנת 1996 דיווח על מקרים בהם קרנות פנסיה אקטיביסטיות הכריזו על כוונתן לקיים עם חברות מטרה משא ומתן לביצוע שינויים ללא הגשת פתרונות יפוי כוח, ומצא שיפור סטטיסטי משמעותי בביצועים⁴⁹.

(2) סמית' בשנת 1996 מצא כי פעולות אקטיביסטיות שאינן יפוי כוח שבוצעו על ידי קרן הפנסיה CalPERS הן בעלות השפעה חיובית בניגוד לאקטיביזם יפוי כוח⁵⁰.

(3) קרלטון ואחרים מצאו השפעה משמעותית על מחיר המניה כתוצאה מפעולות של השגת הסכמה עם חברות ללא הגשת יפוי כוח. כיוון ההשפעה תלוי באופי הנושא שבו הושג ההסכם⁵¹.

(4) מחקרים של אופלר וסוקובין בדבר תשואות החברות הנמצאות ב"רשימת המיקוד" של המועצה למשקיעים מוסדיים (Council of Institutional Investors) הכוללת חברות בעלות

⁴⁸ Provest & Rao, 1998.

⁴⁹ Wahal, 1996.

⁵⁰ Smith, 1996.

⁵¹ Carleton et al.

ביצועים עלובים, מצא כי אותן חברות משיגות ביצועים טובים יותר ביחס לחברות אחרות בשנה העוקבת לכניסתן לרשימה, ומכך הם מסיקים כי אקטיביזם מתואם ושקט יעיל יותר ממסלול הצעת בעלי המניות⁵².

מחקר שחיפש לבחון את תפקיד המשא ומתן עם החברה והשפעות ההערכה של הצעות שנמשכו בחזרה (Withdrawn), הוציא במפורש ממסגרת ניתוחו הצעות הקשורות לנושאים חברתיים, למרות העובדה שאחוז הרבה יותר נמוך מהן הגיע בפועל למדיניות יפויי הכוח הסופית. אי הכללה זו התבצעה מתוך ההשקפה כי משקיעים רוצים לקדם יעדים חברתיים והצעות אלו מוגשות בתקופות טובות של התאגיד. מאחר ולא סביר כי הצעות אלו ישפיעו ישירות על הכוח הניהולי, יכולתם היחסי של המנהלים ובעלי המניות לשאת ולתת הוא פחות קריטי. מחקר נוסף מציע כי שיעורי משיכה גבוהים של החלטות חברתיות, מקורו חלקית באפשרות שייתכן כי הן כבר קיימות במדיניות של התאגיד.

בהתחשב ברצף הדינמי של תהליכי המשא ומתן, הנמצאים בתחום שבין קיום דיאלוגים ברמות נמוכות מאוד לרמות גבוהות מאוד, רוב הניתוחים מסכימים שיהיה זה פשטני מדי להסיק מתוצאות אלו כי אקטיביזם "מאחורי הקלעים" הוא טוב ויעיל יותר מאשר אקטיביזם אגרסיבי וגלוי המצביע על נקיטת עמדות קשיחות יותר נגד ביצועיה העלובים הנמשכים של ההנהלה, ועל כן מקושר למחיר מניה או רווחים נמוכים.

⁵² Opler & Sokobin.

אקטיביזם גם אינו עוקב אחר שביל קבוע של התערבות (היינו, היכן שמשרכת ההצעה באה כתוצאה מהחלטות לא מוצלחות של דיאלוג קודם בין הקרן והנהלת חברת המטרה). כפי שדאל גוארציו והוקינס מציינים, תהליך זה עשוי להשתנות משמעותית בין קרנות שונות, במיוחד בשימוש בפרסום במהלך תהליך המשא ומתן עצמו, או בהגשת ההצעות בתחילה על מנת לעודד דיאלוג ולרכז חשיבה ניהולית.⁵³

במקום זאת, פרשנים מתמקדים בסוגיה האם תגובת השוק החיובית למשא ומתן מוצלח מייצגת השפעה אמיתית על עושר בעלי המניות או רק איתות. במילים אחרות, האם השוק מגלם את ערכו הפנימי של השינוי בניהול התאגיד ושליטתו או שהוא רק אומד את מידת אחריות ההנהלה לדאגות המשקיעים המוסדיים?

כפי שבלאק טוען, הופעת הצעה רשמית יכולה לשקף את חוסר גמישות ההנהלה, שגרמה לכישלון הגישות הלא-רשמיות. מנגד, תוצאות מוסכמות יכולות להעיד כי ההנהלה קשובה לצורכי בעלי המניות וכך להביא לתגובה חיובית של מחיר המניה בשוק שאינה קשורה לנושא הניהולי עליו הושגה ההסכמה⁵⁴.

השקפה זו הנתמכת על ידי רומאנו, מפשרת בין השפעות חיוביות משמעותיות על הביצועים מ"אקטיביזם פרטי", שלרוב אינם תלויים בנושא המדובר, לבין השפעות זניחות מהצעות בעלי המניות באותם נושאים.

⁵³ Del Guercio & Hawkins.

⁵⁴ Black.

היא טוענת כי מדובר בפירוש השוק את המידע המתייחס לאיכות הנהלה (היינו, הנהלה שנוטה פחות להתבצרות בעמדותיה ויותר פתוחה לשיפור בביצועים) ולא להערכת השוק את הנושאים העומדים בבסיס האקטיביזם⁵⁵. במילים אחרות, השפעת הצעות בעלי המניות על מחיר המניה היא נייטרלית שכן ההנהלה כבר נתפסת כלא-איכותית (כיוון שביצועים גרועים נוטים לשמש כמטרה לבעלי מניות) והשוק אינו למד שום דבר חדש מהיעדר היענותם לגישה בלתי-רשמית.

הקושי הנובע מפירוש כאמור, הינו בכך שנראה כי הוא יוצר הבחנה מוטעית בין המטרה הרשמית של הצעות הקשורות בניהול התאגיד ושליטתו לבין תגובת השוק החיובית לשיתוף פעולה של הסוכן עם דרישות בעלי המניות. את שניהם ניתן להסביר כפונקציה של Accountability תאגידית, בה מוכנות הדירקטורים לשלב את בעלי המניות מהווה בעצמה מדד לניהול ושליטה ראויים, ובכך מביאים לביטחון גדול יותר באיכות ההנהלה. באופן לוגי, כל הצעה להעלאת ה - Accountability צריכה גם לתמוך בביטחון השוק באיכות ההנהלה.

פרשנים אחרים, כדוגמת גילאן וסטארקס, משערים במקום זאת כי יתכן שקיים סכום תוצאות אפס מהצעות בעלי המניות, היכן שהשפעות אמיתיות והשפעות מידע מבטלות אחת את השניה. במילים אחרות, ההטבות האמיתיות מרפורמות בשליטה והניהול התאגידי שהוצעו על ידי בעלי המניות יכולות להתבטל על ידי

⁵⁵ Romano.

האותות השליליים של סירובי ההנהלה להתדיין עם בעלי מניותיה, כך שבסך הכל לא קיימת תגובת שוק כלשהי⁵⁶.

נראה כי פרבוסט וראן עוקבים אחרי אותו קו מחשבה, במחקרם ההשוואתי של משיכת הצעות והגשתן באופן בלעדי על ידי קרנות פנסיה ציבוריות. בניגוד לכל המחקרים האחרים, הם מוצאים ירידה ארעית בעושר כתוצאה מהכרזות ראשוניות של הצעות בעלי מניות על ידי קטגוריית משקיעים זו, ההופכת למוגזמת בטווח ארוך יותר, עם היות ההצעות מוגשות באופן חוזר ונשנה, והמקושרות משמעותית עם היסטוריית ביצועי רווח תפעולי ירודים.

האפשרות כי השוני בתגובות השוק בטווח הקצר להצעות בעלי המניות ולהסכמים מיושבים יכול להיות מוסבר באמצעות האיזון בין השפעות אמיתיות להשפעות מידע על מחיר המניה, מעלה את השאלה: מה משפיע על איזון זה? מחקרים שבודדו את השפעת האקטיביזם של CalPERS מציעים כי חוזק האיתות עשוי להיות קשור לשני גורמים:

(1) זהות האקטיביסטים (אמינות ההתערבות בניהול והשליטה התאגידיים מול ראיות להתנגדויות ההנהלה).

(2) רמת תשומת הלב להן זוכות פעולותיהן בשוק (היינו, רמת הפרסום המבוקשת).

⁵⁶ Gillan & Starks, 2000.

כפי שסמית' טוען, CalPERS נחשבת כמובילת שוק תחום האקטיביזם של בעלי המניות עם אסטרטגיה מפותחת היטב, מיומנויות מתוככמות לניהול משא ומתן ודגש על ערך הפרסום ככלי אקטיביסטי. הוא גם מוצא כי מניות החברות שאינן מונעות מהצעותיה של CalPERS להגיע להצהרת יפוי הכוח הסופית, נושאות ממוצע תשואות חריגות שלילית.

דל גוארציו והוקינס מדווחים כי מחמש הקרנות שנחקרו בעבודתם, נראה כי ההצעות שהוצגו על ידי CalPERS הן המצליחות ביותר בהשגת השינויים הנדרשים, במיוחד בפעילות האמיתית של חברות המטרה. יתכן כי המיומנויות וסגנון ההשקעה של אקטיביסטים כדוגמת CalPERS (חוסר התפשרות על נושאים בטווח הקצר על מנת להשיג שינויים באסטרטגיה ובכיוון בביצועים בטווח הארוך) הופכת את מניעיהם ליותר אמינים הן עבור החברות והן עבור השוק. הפרשנות הניתנת להצעת בעלי המניות עשויה להשתקלל במחיר השוק באופן שונה עבור סוגים שונים של אקטיביסטים.

טיעון דומה ניתן לטעון עבור אקטיביזם של בעל מניות איגודי, בו אופן פירוש אותות של כישלון משא ומתן מושפע מזהות האקטיביסט והמניעים המיוחסים לו. לדוגמא, סירוב ההנהלה להתפשר עם הצעתו של בעל מניות תאגידי יכולה לספק לשוק מידע חדש וחשוב על הנהלה עלובה (בהתייחס ליחסי העבודה של החברה) או על הנהלה טובה (הפועלת בהתאם לאינטרסים של בעלי המניות), תלוי במגוון פקטורים "פנימיים" אחרים.

בקצרה, נראה כי קיימות תוצאות חותכות של מחקרים המצביעות על כך שהכרזת הצעות בעלי המניות אינה

משפיעה על מחיר המניה, אולם ההכרזה על יישוב הסכמים מוצלח הינה בעלת השפעה חיובית, לפחות בטווח הקצר. אולם הסקת הבחנה זו עלולה להיות מלאכותית, שכן אסטרטגיות של אקטיביזם פרטי ואקטיביזם ציבורי (פוטנציאלי או בפועל) הינן אסטרטגיות הקשורות אחת בשניה. במילים אחרות, אסטרטגיה לאקטיביזם ציבורי יכולה להשתמע מהאסטרטגיה לאקטיביזם פרטי. ניתוח יותר דינמי, הבוחן את תהליכי ותוצאות המשא ומתן על פני זמן, ובודק את המניעים השונים העומדים בבסיס פעולותיהם של משקיעים מוסדיים בחברות מטרה, חושף תמונה מבלבלת יותר. יחד עם מגבלות מתודולוגיות ואנליטיות מגוונות, מערכת היחסים הרגישה בין השקעה ואסטרטגיות לשילוב בעלי המניות מביאה לניתוח השפעת האקטיביזם של בעלי המניות שהוא, לכל היותר, בעייתי.

רוב ההתערבויות מצד בעלי המניות מכוונות כביכול לנושאי ניהול ושליטה ולא לנושאים אסטרטגיים ותפעוליים (אולם, כאמור, הן לרוב פותחות דיאלוג עליהם). ניתן לטעון כי לא סביר שנושאים אלו יביאו לשיפורים מידיים בקו התחתון, כאלו שעשויות להסביר תנודות בטווח הקצר במחיר המניה. אולם, יתכן כי נצפה שבטווח הארוך, הערך הכללי של אקטיביזם בעלי המניות ויעילותו יהיה גלוי יותר לעין, בהתאם להיפותיזה לפיה, חברות המנוהלות בצורה עלובה נכשלות בעוד שהתערבויות המכוונות להבטחת הנהלה איכותית ואחראית מובילות לביצועים משופרים, במונחים הן של רווחים חשבונאיים והן של תשואות על המניה. נפנה כעת לסוג ניתוח זה.

8. השפעות על הביצועים בטווח הארוך

החלק הקודם בחן את תשואות השוק סביב אירוע הכרזת האקטיביזם של בעלי המניות. גישה אלטרנטיבית היא לבחון באם ההטבות הפיננסיות של אקטיביזם בעלי המניות צומחות באופן איטי יותר על פני זמן. על מנת "לתפוס" שינויים אלו, חוקרים בחנו את מערכת היחסים בין התערבויות בעלי המניות וחלון ביצועים ארוך טווח יותר, תוך שימוש במדדי תשואה נוספים לבעלי המניות ו/ או הביצועים התפעוליים של החברה. לפי גילאן וסטארקס⁵⁷, ההגדרה של טווח ארוך במחקרים אלו משתנה בין שנה לחמש שנים אחרי קרות האירוע. התקופות הנבחנות במחקרים אלו מפוזרות בעשור שבין 1987-1997.

⁵⁷ Gillan & Starks, 1998.

א. תשואת מניות

התוצאות הכלליות ממחקרים אמפיריים הבוחנים את תשואותיהם ארוכות טווח של מחירי המניות כתוצאה מהכרזות על הצעות בעלי המניות או על פעולות שאינן הצעות והמכוונות לשינוי מדיניות החברה הן יותר מגוונות מאלו שבדקו את תגובת השוק בטווח הקצר.

וואהאל מצא כי לא קיימת השפעה משמעותית על ביצוע המנייה בטווח הארוך בקרב קרנות פנסיה אקטיביסטיות, לא עבור הצעות יפויי כוח שהושגו ולא עבור תקשורת שאינה יפויי כוח, למרות ששניהן די יעילות בשכנוע ההנהלה לאמץ את השינויים הרצויים⁵⁸.

גם דאל גוארציו והוקינס לא מצאו השפעה משמעותית על מחיר המניה בטווח הארוך מהצעות יפויי כוח (שנמדדו שלוש שנים אחרי ההצעה), למרות שינוי מבני משמעותי ב"פעולות האמיתיות" של חברות המטרה⁵⁹.

באופן דומה, במחקרם משנת 2000 בדבר הצעות בעלי המניות, גילאן וסטארקס לא מצאו כל ראיות לשינויים משמעותיים בהון⁶⁰.

המסקנה המתבקשת משלוש מחקרים אלו היא כי לא קיימות ראיות לכך שאקטיביזם מוסדי משפיע על ערך בעלי המניות.

⁵⁸ Wahal.

⁵⁹ Del Guercio & Hawkins.

⁶⁰ Gillan & Starks, 2000.

מנגד, מספר מחקרים אחרים מסיקים את המסקנה
ההפוכה בהתייחס להשפעות על ההון בטווח הארוך:

סמית, המתמקד באקטיביזם מצידה של קרן הפנסיה
CalPERS, מחלק את דגימותיו על בסיס - האם חברות
המטרה משתפות פעולה עם הקרן או האם לאו. חברות
המאמצות את השינויים המוצעים על ידי CalPERS או
מיישבות בצורה אחרת הסכמים עם הקרן מקושרות
לגידול עוקב בהון בעלי המניות. חברות המתנגדות ללחץ
המופעל עליהן על ידי CalPERS מקושרות עם ירידות
בהון בעלי המניות⁶¹.

אופלר וסוקובין מראים כי חברות המצויות ב"רשימת
המטרה" של המועצה למשקיעים מוסדיים (CII) עולות
בביצועיהן על חברות אחרות⁶².

פרבוסט וראו מצאו ממוצע תשואות חריגות שלילי
בחברות שספגו הצעות בעלי מניות יותר מפעם אחת⁶³.

קאנג מצא קשר חיובי בין נוכחותו של משקיע מוסדי
אקטיביסט (המוגדר כבעל סיכוני הון גבוהים ומגבלות
חסימת יציאה גבוהות) לבין ביצועים הנמדדים
באמצעות מדד מחיר המניה של Tobin's Q⁶⁴.

ב. רווחיות

⁶¹ Smith.

⁶² Opler & Sokobin.

⁶³ Pervost & Rao.

⁶⁴ Kang.

המבחנים המשמשים בביצוע תפעולי כקריטריון מגיעים למסקנות פחות מגוונות. כל המחקרים⁶⁵ מדווחים על שינויים זניחים במשתנים בהם נעשה שימוש.

החברות שזוהו ברשימת המטרה של המועצה למשקיעים מוסדיים (CII) במחקרם של אופלר וסוקובין היו בעלות היסטוריה של ביצועים חזקים מאוד, שסבלו מירידות ברווח בארבע השנים טרם כניסתן לרשימה. אחרי כניסתן לרשימה, החוקרים מצאו כי חברות אלו הפגינו התאוששות מרשימה במדדי רווחיות בהשוואה לחברות אחרות בעלות אותם ביצועי עבר, גודל, יחס ספרים-שוק ותעשייה. דפוס זה הינו עקבי עם ההשקפה של חץ מוסדי המלווה בהופעה ברשימת המטרה מביא לתוצאות תפעוליות אמיתיות בקהילה התאגידית⁶⁶. יחד עם זאת, העובדה כי הם אינם מבחינים ישירות בראיות של אקטיביזם בעלי המניות או בתגובת ההנהלה בפועל ללחצים חיצוניים, אלא מסיקים רמה של התערבות הזוכה לשיתוף פעולה אחרי הכניסה לרשימת ה-CII, מהווה חולשה משמעותית של מחקר זה.

כפי שצוין לעיל, במחקרם של פרבוסט וראו, חברות המקבלות הצעות חוזרות ונשנות של בעלי מניות מציגות תשואות מנייה שליליות בטווח הארוך, והחוקרים מצאו כי שינויים ארוכי טווח בביצוע התפעולי של החברות הינם עקביים עם תוצאות אלו⁶⁷. יחד עם זאת, ישנה

⁶⁵ Kang, Opler & Sokobin and Pervost & Rao.

⁶⁶ Opler & Sokobin.

⁶⁷ Pervost & Rao.

בעיית סיבתיות משמעותית במחקרם, בהתחשב בכך שרוב המשקיעים המוסדיים נוטים לכוון את תוכניותיהם תחילה לנושאי הניהול והשליטה בחברות בעלות ביצועים עלובים, מה שמרמז כי מה שנבחן הוא דו הקיום של ניהול ושליטה עלובים עם ביצועים עלובים בקריטריון בחירת המטרה, ולא כל תרחיש של סיבה-השפעה שהוא.

קאנג מצא קשר חיובי בין מבני בעלות "אקטיביסטית" מרוכזת ותשואה על הנכסים, לאחר ריסון השוני באסטרטגיות ההשקעה השונות ומשתנים ספציפיים של התאגיד. הוא מסיק כי איום השימוש בקולם של בעלי המניות עשוי להגדיל את יעילות מנהלים אלו ולעצב החלטות אסטרטגיות באופן שמגדיר את הביצועים התאגידיים. אולם ניתוחו של קאנג מוגבל ל-13 קרנות השקעה בלבד שאינן נתפסות כמוסדות אקטיביסטים, על בסיס העילה המוטלת בספק שקרנות אלו יותר מוטרדות בהגדלת תשואות תיק ההשקעות מאשר בהגדרת תוכניות הטבה.

ג. נושאים מתודולוגיים ואנליטיים

שימוש בחלון זמן ארוך יותר לבחינת השפעות אקטיביזם בעלי המניות על הביצועים מעלה מספר בעיות מדידה. ראשית, יותר קשה לרסן גורמים שאינם קשורים אשר עלולים להשפיע על ביצועי החברה. בעיה זו מביאה הן להפחתת מהימנות התצפיות והן להחמרת הבעיה של סיבה - והשפעה בין משתני האקטיביזם לביצועים בטווח הארוך. בלאק מציין כי אקטיביזם מוסדי יכול להיות בעל השפעה חיובית שהינה משמעותית מבחינה כלכלית, אולם היא טמונה בפעולות של גורמים אחרים המשפיעים על הביצועים⁶⁸.

בעיה נוספת עולה מבחינת משתנים מרסנים הבאים למדוד באם ביצועים ארוכי-טווח הינם חריגים, בהתחשב בכך ש"חברות ההשוואה" (היינו, שביצועי חברות ההשוואה מושווים כנגד ביצועיהן) בדרך כלל נבחרות על בסיס שיוכן לאותו ענף ובעלות ביצועים דומים.

גילאן וסטארקס קובעים כי מתעוררות שתי שאלות הקשורות אחת בשניה כתוצאה מכך:

ראשית, האם אקטיביסטים אחרים שלא נכללו במחקר בחרו את "חברות ההשוואה" כחברות מטרה?

שנית, אם חברות ההשוואה לא נבחרו על ידי אף אקטיביסט, אך הן באותו ענף ובעלות אותם ביצועים, אז מהו ההבדל בין חברות אלו לבין חברות המטרה?

⁶⁸ Black.

שאלה שלישית עשויה להיות אם חברות המטרה או חברות ההשוואה היו כבר בתהליכי שינוי.

בנוסף להיותן בעלות ביצועים עלובים עם מחדלים בניהול ובשליטה שיש להתייחס אליהם, ניתוח הקריטריונים לבחירה בהם השתמשו משקיעים מוסדיים מרמז כי קיימים מניעים נוספים בתהליכי קביעת המטרות. נראה כי מטרתם היא למקסם את פוטנציאל ההצלחה של הצעות בעלי המניות (או צורות אחרות של התערבות של בעלי המניות) ולתקשר מסר רחב יותר לעידוד שינוי אקטיבי בקרב חברות אחרות. כך, מטרות נוטות להיות מובילות שוק, בעלות רמות נמוכות של אחזקה פנימית, ובעלות מוסדית גבוהה. כפי שגילאן וסטארקס מציינים, על החוקרים להיות מודעים למאפיינים נוספים אלו (שכפי שראינו לעיל, עשויים להשתנות עבור כל משקיע מוסדי אינדיבידואלי, בהתאם למניעיו ואסטרטגיית השקעה שלו) ולחקור באם הם מיוחסים בנפרד לשינויים בביצועים בטווח הארוך⁶⁹.

תקופת הזמן של האקטיביזם עצמו מסבך את ה"רעשים" האלו. קיימת האפשרות כי מחקרים על ביצועים בטווח הארוך יתמקדו בניתוחם באופן צר בסגנון יחיד של אקטיביזם, בנושא אחד, או בסוג משקיע מוסדי יחיד, אולם יתעלמו מכך שחברה אחת יכולה לשמש בתקופת זמן נרחבת כמטרה עבור מספר סוגים שונים של בעלי מניות ובמגוון רחב של נושאים.

⁶⁹ Gillan & Starks, 1998.

מצדו השני של הסולם, מחקרי ביצועים שניסו להכיל כיסוי רחב של סוגי אקטיביזם, נושאים וסוגים של משקיעים יכולים להסתיר תוצאות של תת-דגימות הפועלות נגד המגמה הכללית. בלאק וקארפוף מזהירים שלא לייחס אמינות לתוצאות כאמור, שכן הן עשויות לשקף "כריית מידע", היינו, תוצאות שעוצבו על מנת להתאים למטרה מבויתת. אולם, באופן שווה ניתן לטעון כי תוצאות של תת-דגימות אלו עשויות להצביע על תמונה יותר ממוקדת מאשר זו המוצעת על ידי מבט כולל בשאלה האם אקטיביזם מעלה את ערך בעלי המניות או האם לאו. למרות היעדר ראיות שיטתיות המוכיחות זאת בכל דרך שהיא, יתכן כי תוצאות עקביות המוצעות על ידי תופעה כדוגמת "השפעת CalPERS" מציעות סוג אחר של הסבר - לפיו, מיומנויות מיוחדות ויעדי השקעה באקטיביזם בעלי המניות אינם יכולים להיות זהים עבור כל הקרנות, ולכן עלינו לצפות לסוגי השפעות שונות בנסיבות שונות.

לבסוף, איכות ההנהלה כסוכן פנימי לביצוע שינויים הינה גורם משמעותי בקביעת מידת הצלחת האקטיביזם הקשור הלא מבוקר, למרות שגורם זה זוכה כמעט תמיד להתעלמות בספרות הקיימת. צ'רקמן קובע בהתייחסו לתיאוריית הסוכן כי עלויות סוכן הן שיקוף של מוטיבציה. מוטיבציה אינה מבטיחה יכולת⁷⁰. הדירקטוריון עשוי לעשות ככל שביכולתו אולם, זה יכול להיות עדיין לא מספק. טענה זו ניתן לסובב לכך שמנהל בעל יכולות גבוהות עשוי להרגיש חוסר מוטיבציה לפעול לבקשתם של בעלי המניות המוסדיים מתוך הרגשה שרצונותיהם עומדים בניגוד לניסיונם המקצועי הנעלה

⁷⁰ Charkman, 1991.

באשר לאופן ניהול החברה (או אפילו לעמוד בניגוד לחובתם לאזן את האינטרסים של מחזיקי עניין אחרים על מנת לשמר את ערך החברה).

על מנת להפיק לקחים מתאימים, מתודולוגיית המחקר הבוחנת את השפעת אקטיביזם בעלי המניות על הביצועים צריכה לעבור תהליך של "זיקוק" על מנת להשיג מיקוד יותר חזק המכוון עד כמה שניתן לתצפיות ישירות על תהליכי המשא ומתן. האמור יכול להסתכל על התרומה של משתתפים רבים (מנהלים ובעלי מניות) עם יעדים שונים במהלך מערכה תאגידית מוגדרת שעשויה להימשך על פני מספר שנים. גישה זו, שמחלישה את היכולת לבצע ניתוחים לאורך השוק תוך שימוש בקריטריוני ביצוע תקינים (תשואת המניה או רווחים תפעוליים), מתקשרת למתודולוגיית מקרי הבוחן (Case Studies).

כאמור, עניינו מוגבל לשינויים בפועל במדיניות התאגיד ובפעולותיו, ביחס למדדי ההצלחה שהוגדרו על ידי בעלי מניות אקטיביסטים, ולא לנסות לאתר כל תנודות שהן בביצוע התאגיד או בערך תיק השקעות הנובעות מאימוץ שינויים אלו.

השפעות על מבני השליטה והניהול והאסטרטגיה

בנוסף לבדיקת השפעת האקטיביזם על הביצועים הכספיים, ישנם מחקרים החוקרים באם חברות נוקטות בשינוי מבני או בכל רפורמה אחרת הקשורה לניהול ולשליטה בתאגיד אחרי שהן "סומנו" כמטרה על ידי משקיעים מוסדיים. ההיגיון הוא כי בהתמקדות צרה בהשפעות אקטיביזם בעלי המניות על ההון, חוקרים עלולים לחפש ראיות בדבר השפעת המשקיע במקומות הלא נכונים. במילים אחרות, לקיחת החברה על עצמה לבצע שינויים משמעותיים במדיניות או במבנה שהוצעו על ידי בעלי המניות, המובילים בסופו של דבר לביצועים משופרים, הינה קנה-מידה אלטרנטיבי באמצעותו ניתן להעריך את הצלחת אקטיביזם בעלי המניות.

1. תוצאות ההצבעות

בארצות הברית, הצעות בעלי המניות מטעם של משקיעים מוסדיים או קבוצות מתואמות נוטות להתמקד בבעיות קונבנציונאליות המתעוררות מניגודי עניינים בין ההנהלה לבעלי המניות. גילאן וסטארקס טוענים שהרוב הגדול של ההצעות שהוגשו על ידי משקיעים מוסדיים חיפשו להתייחס לשלושה תחומי מפתח של שליטה וניהול:

א. ביטול מכשירים המאפשרים השתלטות.

ב. הנהגת שינויים בחוקי ההצבעה.

ג. הגדלת אי תלות הדירקטוריון.

במחקרם את תוצאות ההצבעות בתקופה שבין 1987-1994, גילאן וסטארקס מצאו כי קיימת עלייה כללית על פני זמן

בהצבעות הנוגעות לנושא השליטה והניהול (למרות שההצבעות התומכות בהצעות אלו עדיין זוכות לתמיכה הנמוכה משמעותית מ- 50%). בנוסף, הם מוצאים כי תוצאות ההצבעה תלויה בזהות המציע, בביצועי עבר, רמת הבעלות המוסדית, מספר הפעמים שהוגשה ההצעה ובאם ההצעה קשורה להשתלטות.

מתן נקודת מבט יותר עדכנית בדבר אקטיביזם בעלי המניות, המתמקד הן בהצעות הקשורות לתחום החברתי והן לתחומי השליטה והניהול שהוגשו במהלך 1997, קמפבל, גילאן ונידאן, מצאו כי הצעות "חברתיות" (המכסות נושאים כדוגמת זכויות אדם ושוויון העסקה) זוכות לרמת תמיכה נמוכה משמעותית של 6.6%.

שלושה גורמים נוספים משלימים את התמונה של תוצאות ההצבעה:

ראשית, סוכנויות שירות של הצבעות יפויי כוח משחקות תפקיד חשוב בקביעה האם הצעה זוכה לתמיכת הרוב. בלאק מציין כי המלצה הבאה מצידם של שירותים לבעלי מניות מוסדיים (Institutional Shareholder Services), יכולה להביא לשינוי של 15%-20% בתוצאות ההצבעה. זה הופך את הסוכנות למקום חשוב ליצירת לובי הן בקרב המשקיעים והן בקרב החברות.

שנית, גידול ממוצע רמות התמיכה בהצבעות (המגיעים ל-35%), וגידול בתיאום הבלתי-רשמי של פעילות ההצבעה על ידי משקיעים מוסדיים, מחזקים כנראה את בעלי המניות יוזמי ההצעות כאשר הם מתדיינים עם הנהלת התאגיד, כפי שנלמד

מהגידול במשיכת ההצעות מהצבעות בעלי המניות במהלך התקופה שנסקרה על ידי גילאן וסטארקס.

שלישית, ובאופן הקשור לטיעון שלעיל, למרות שההצעות אינן מחייבות ולרוב אינן "זוכות" לרוב, קיימות ראיות לכך שהן בדרך כלל מעודדות חברות לאמץ את השינוי המתבקש בחוקי השליטה והניהול שלהן, כדוגמת אימוץ הצבעות חשאיות. מלקיחה בחשבון של יישוב הסכמים, ניתן להגיע באופן מובהק למסקנה הכוללת המציעה כי האפשרות להחלטה לבדה, או הסימן שהצעה שהוגשה בעלת תמיכה רחבה של בעלי המניות, מספיקות לגרום למנהלי החברה לבצע את השינוי הנדרש.

מספר מבקרים של פעילות אקטיביסטית של בעלי מניות ממשיכים לטעון כי שינוי שנעשה בעקבות הצלחת ההחלטות הינם בעלי השפעה רחבה מוגבלת יותר על החברה, וכי זה מספק הסבר לפרדוקס של רמות תמיכה גבוהות בהצבעות ללא תגובת שוק משמעותית. במילים אחרות, הצעות של בעלי המניות בנושאי השליטה והניהול התאגידיים מובילות לרפורמות בעלות השפעה שולית על המדיניות העסקית, ההנהלה והפעילות האמיתית של החברות.

מנגד עומד ההסבר של "רגל בדלת" לשאלה מדוע מוסדות מסוימים הם בעלי מוטיבציה להגיש הצעות, ככלי זול יחסית (בארצות הברית) במערך רחב יותר לפתיחת דיאלוג עם ההנהלה, למשוך את תשומת לב הציבור לביצועים תאגידיים לא מספקים, ולהפעיל לחץ לא ישיר לביצוע שינויים מהותיים נוספים באופן ניהול החברה.

עתה נבחן ראיות אמפיריות שבדקו את הרמה בה אקטיביזם בעלי מניות משפיע על פיתוחים ארגוניים ומדיניותיים עמוקים יותר.

2. שינוי תאגידי

עד עתה, התחשבנו במדדים ישירים של השפעת אקטיביזם בעלי המניות, הבוחנים באם הצעות מובילות להטמעת רפורמה מסוימת המביאה לתשואות חריגות. מספר מחקרים חקרו כיצד היבטים אחרים בחברה משתנים בעקבות היות החברה מסומנת כמטרה על ידי משקיעים מוסדיים.

המיקוד העיקרי במחקרים אלו היה בקביעת המידה בה התערבויות חיצוניות מביאות לשינויים משמעותיים במדיניות, בהנהלה ובפעילות של התאגיד. בנוסף, מספר חוקרים ניסו לפקח אם נראה כי הצעות בעלי מניות מניעות תמיכה לפעולות נוספות בנושאי השליטה והניהול. לבסוף, נעשו מספר מאמצים לקבוע כיצד שינויים שהוכתבו מלמעלה על ידי בעלי מניות אקטיביסטים משפיעים על הביצועים של החברה.

3. השפעות על האסטרטגיה התאגידית

נראה כי קיימות ראיות מוחשיות שמספר משקיעים מוסדיים די מצליחים בהשגת שינוי תאגידי באמצעות פעולות השילוב שלהם עם החברות. יחד עם זאת, בהינתן העובדה כי השינויים התפעוליים בעקבות לחץ בעלי המניות אינם מתוקשרים באופן ישיר, יותר קשה לבחון את תוקף מערכת יחסים זו, ולרסן משתנים אחרים, מאשר אלו שבמחקרי הסיבה-השפעה שנסקרו קודם לכן.

במחקר מעמיק של הפעילות האקטיביסטית של CalPERS, הוסון מצא כי חברות מטרה מבצעות הכרזות העולות על הממוצע הקיים בשוק בדבר שינויים ב"פעולות האמיתיות". במיוחד, לחברות אלה יש הרבה פחות רכישות ויותר עסקאות משותפות (Joint Ventures), אולם אינן מראות דפוסים שונים מהותית בהפחתת כוח העבודה, סגירת מפעלים או הפסקת פעילויות⁷¹.

במחקרם של קרנות פנסיה ציבוריות אקטיביסטיות מובילות, דל גוארציו והוקינס מדווחים כי אקטיביזם שנעשה על ידי המשקיעים בעיקר במדדים כדוגמת הקרנות CalPERS, CalSTRS ו-NYC, מקושר עם שכיחות גבוהה של ביצוע רפורמות מבניות, לרבות מכירת נכסים ופיטורי עובדים, בתקופה שאחרי ההתערבות. מנגד התערבות על ידי SWIB אינה מובילה לתגובות נרחבות ומהותיות של הנהלת התאגיד, ממצא עקבי עם יעדה הצר יחסית והמוצהר של הקרן להשיג רפורמות ספציפיות להעלאת הערך לבעלי המניות שעל בסיסן ניתן יהיה לבצע החלטות של בחירת מניות בטווח הקצר. החוקרים מציינים כי אחת האפשרויות לכך היא שמנהלים פחות מוכנים לקבל את הצעותיה של קרן SWIB היא כי היא נתפסת על ידם כבעל מניות ארעי בניגוד לשלוש הקרנות האחרות שצוינו לעיל⁷².

אופלר וסוקובין מתעדים את תדירות השינויים בפעילויות התאגידיות לפני ואחרי רכישת השליטה בחמישים החברות שנמצאו ברשימת המטרה בשנת 1993. בקרב קבוצה זו, הם

⁷¹ Huson.

⁷² Del Guercio & Hawkins.

מצאו תוכניות תכופות מאוד של מכירת חברות, פיטורין ורפורמות מבניות. פעילות זו עקבית עם ההשקפה כי אקטיביזם מתואם כופה שינוי אמיתי בפירמות אלן⁷³.

בכל שלושת המחקרים, נעשה שימוש בדגימות מקבילות על מנת לרסן שונות הנובעת מביצועי עבר, גודל החברה וענף, בכדי להבטיח שמדידת השינויים בביצועים הינה בלתי תלויה בעסק או במגמה כלכלית מסוימים או כיסוי לא עקבי של מידע תקשורתי על הכרזות תאגידיות משמעותיות. אולם דגימה זהירה זו עלולה עדיין לא לבטל לחלוטין גורמים אקסוגניים.

גישה שונה מאוד ננקטה על ידי מארטין, קנסינג'ר וגילאן בניתוחם את השינויים הארגוניים שנערכו ב - Sears, Roebuck & Co. הניתוח מעוצב כמקרה-בוחן (Case Study) מעמיק שבא לבחון לעומק את הנסיבות הסובבות תאגיד מסוים שסומן כמטרה על ידי מספר גורמים במשך תקופת זמן ארוכה. הסקירה שלהם בוחנת אירועים שקרו בחברה בתקופה שתחילתה בכניסת החברה לתחום השירותים הפיננסיים בשנת 1981 עד למכירתן של חברות בנות אלו בשנת 1994, תקופה בה ביצועיה של Sears ירדו משמעותית, מה שהביא להיותה מטרה ליוזמות מרוכזות שהופעלו על ידי CalPERS ומשקיעים מוסדיים אחרים, כדוגמת TIAA-CREF. במהלך תקופה זו, החברה היתה נתונה למספר הצעות של בעלי מניות שעניינן החלת שינוי מבני ואסטרטגי, כמו גם לניסיון בעלי מניות להשיג מושב בדירקטוריון. המחקר מסכם כי למרות שסיבתיות קשה לקביעה, נראה כי על ההנהלה הופעל לחץ לפעול באופן יותר מהר ממה שהיתה פועלת אלמלא הופעל עליה לחץ כאמור⁷⁴.

⁷³ Opler & Sokobin.

⁷⁴ Marin, Kensinger & Gillan, 1996.

4. השפעות על הרכב הדירקטוריון

תיאוריית הסוכן מציעה כי רמות גבוהות יותר של פיקוח חיצוני ודירקטוריון יותר פעיל⁷⁵ צריכות להביא להחלפת הנהלות שאינן איכותיות או שאינן משתפות פעולה. ניתן לשלב זאת עם מינוי חברי דירקטוריון חיצוניים יותר (היינו, בלתי-תלויים) שיפקחו על המנהלים וייעצו לגבי שינויים נדרשים באסטרטגיה התאגידית.

אולם, למרות פרסומם של מקרים בהם אקטיביזם קושר להחלפת המנכ"ל (קודאק, אמריקאן אקספרס, IBM, וג'נרל מוטורס), רוב המחקרים שחקרו באם אקטיביזם נוטה לזרז שינויים במבנה הניהולי של חברות המטרה מציעים כי קיימת השפעה מוגבלת על ההנהלה הבכירה או על רכיבים אחרים בהרכב הדירקטוריון⁷⁶.

אופלר וסוקובין מציינים כי תהליך החלפת ההנהלה הבכירה מואט בקרב חברות הנמצאות ברשימת המטרה של ה-CII ושעוברות תהליך של שינוי מבני. הם מפרשים זאת כראיה לכך שהאקטיביזם מוסדי משיג חלק מתוצאותיו באמצעות כפיית שינוי ולא בהכרח באמצעות החלפת ההנהלה המכהנת⁷⁷. היוצאים מן הכלל לכך הם מחקרה של CalPERS⁷⁸ שנערך על ידי הוסון והחקירה המעמיקה של תפקיד בעלי המניות בשינוי המבני ב-Sears שנערך על ידי מארטין, קנסינג'ר וגילאן. הוסון

⁷⁵ Millstein & MacAvoy, 1998.

⁷⁶ Del Guercio & Hawkins, Karpoff et al, Smith.

⁷⁷ Opler & Sokobin.

⁷⁸ Huson.

סקר החלפות של מנכ"לים ושינויים אחרים בדירקטוריון על מנת לבחון את ההיפוטזה כי אלו, ולא מעורבותה של CalPERS, מחוללים פעילות של שינוי מבני. למרות ש-CalPERS מקושרת באופן חזק עם שיעורים גבוהים של החלפות "משמעותיות" של מנכ"לים, הוסון מוצא רק שוני שולי בתדירות של כל סוג של שינוי בפעולות האמיתיות לפני ואחרי תקופת כהונה של מנכ"ל. במחקר המעמיק שנעשה ב-Sears, מסיקים החוקרים כי שינוי מהותי בהרכב הדירקטוריון התרחש בתגובה למינוי של רוברט מונק לחבר דירקטוריון, לרבות הסרת מינויים של מספר חברי דירקטוריון "פנימיים" שלפי דעת החוקרים זוהו כפוגעים באחריותם לבעלי המניות ובאסטרטגיה המועדפת על ידם לניהול החברה.

5. שינוי וביצוע תאגידיים

המחקר שנסקר עד כה אודות אקטיביזם מוסדי בחן שלושה מדדים של השפעת האקטיביזם על הביצועים:

- א. חקרי-אירועים הבודקים את השפעת ההכרזות על מחירי המניה.
- ב. תשואת המניות של חברות מטרה בשנים שלאחר מכן.
- ג. שינויים בטווח הארוך במדדים חשבונאיים של הביצועים התפעוליים.

במבט כולל, מחקרים אלו אינם מספקים ראיות חזקות לכך שאקטיביזם בעלי המניות מגדיל או מקטין את רמת הביצועים בטווח הארוך, למרות שיישוב הסכמים עשוי להביא להשפעה על ערך החברה בטווח הקצר.

בחינת שינויים פנימיים בחברות לאחר היותן מטרה לפעילות אקטיביסטית מספקת פרספקטיבה שונה, העקבית עם היפותזת "הכנסת הרגל בדלת" לפיה פעולותיהם של משקיעים מוסדיים ארוכי-טווח, כדוגמת CalPERS, מתוכננות כך שהן יאיצו שרשרת של אירועים יותר "שאפתניים" מאשר הוצע בפומבי בתוכן ההצעה.

אופלר וסוקובין מדווחים כי חברות הנמצאות ברשימת המטרה של ה-CII לא רק שמשנות את התנהגותן בצורה יותר משמעותית, אלא גם, חוות תשואות חריגות בשנה העוקבת. כאמור, מסקנתם מתערערת מההנחה הבלתי מהימנה כי רשימת ה-CII מהווה מדד תחליפי בר-תוקף לאקטיביזם בעלי המניות.

בביצוע הערכה מקיפה יותר בדבר ההשפעה הכלכלית של שינויים בפעולות האמיתיות כתוצאה מאקטיביזם מצדה של קרן הפנסיה CalPERS, הוסון מוצא כי תגובת השוק היא בממוצע גבוהה יותר מאשר לפני "סימונה" כמטרה לפעילות אקטיביסטית, כמו גם יותר חיובית, מה שמרמז שהתערבויות מצדה של CalPERS לא רק שהן משפיעות על איכות תהליך קבלת ההחלטות אלא, ששינויים הנובעים מהחלטות שונות גם מעלים את ערך בעלי המניות.

הוסון גם מתייחס לדרכים השונות בהן חברות המטרה וחברות ההשוואה מבצעות שינוי מבני. יוזמות שאינן קשורות סטטיסטית לאקטיביזם של CalPERS - פיטורים, סגירת מפעלים, וכיוצ"ב - מיוחסות לביצועים נחותים של מחיר המניה, שעשויים לשקף מידע רע על תזרימי המזומנים של

החברה, ללא קשר לשינוי במבנה הניהולי של החברה. מנגד, תוצאות טובות יותר במחיר המניה משינויים המיוחסים לאקטיביזם של CalPERS - מנכ"ל חדש, הכרזות על עסקאות משותפות, וכיוצ"ב- עשויים לספק השקפה שונה על השפעות התערבותיה של CalPERS, משמע, שהן מביאות את החברות לקבל החלטות יותר טובות⁷⁹.

במקרה הבוחן (Case Study) של Sears, החוקרים מסכמים כי, בעוד ש-CalPERS ומשקיעים אחרים סביר כי האיצו את קבלת ההחלטה של החברה לבצע פיצול אופקי (Spin Off) ליחידות הכושלות שלה (מתן שירותים פיננסיים), האקטיביסטים לא הרוויחו תשואות גבוהות חריגות על אחזקותיהם במניות Sears באותה תקופה. במקום זאת, למרות רווחים כספיים משמעותיים ממכירת נכסים, ושיפורים בביצועים התפעוליים, בעלי מניותיה של Sears ספגו הפסדים משמעותיים בהשוואה לתיק השקעות של חברות מטרה⁸⁰.

המחקרים האחרים שסקרו באופן מפורט את הקשר בין שינוי תאגידי שבא בעקבות אקטיביזם בעלי המניות לבין ביצועי המניה לא מתעדים כל שינויים במדדים ארוכי הטווח⁸¹.

⁷⁹ Huson.

⁸⁰ Marin, Kensinger & Gillan, 1996.

⁸¹ Del Guercio.

9.6.3 אתיקה בחברות עסקיות*

עלי בוקשפן, "אסא כשר"

9.6.3.1 הקדמה

קודים אתיים מוכרים בתחומי חיים מגוונים, ואינם המצאה חדשה. הם שכיחים בקהילות מקצועיות, במוסדות ובארגונים שונים, דוגמת תאגידיים ללא מטרת רווח, בתי-ספר, אוניברסיטות, צבא ועוד ועוד.⁸² באופן דומה, קודים אתיים קיימים גם במסגרתן של חברות עסקיות,⁸³ ובאלה מתרכז המאמר הנוכחי, אשר נועד להעצים את

* הכותבים, אשר השתתפו בניסוח ההצעה לחקיקה חדשה בנושא "טיפול אתיקה בארגונים", מבקשים להודות ליתר החברים בצוות הניסוח - פרופ' דוב יזרעאלי ז"ל, עו"ד מרק ליידין, פרופ' זאב סגל ועו"ד יסמין קשת. תודה מיוחדת לעו"ד יסמין קשת, שהשתתפה גם בעדכון ההצעה המופיעה בסיכום המאמר, ולא לעד שרף על סיועו המסור בעזרת-מחקר. מאמר זה הינו תקציר של מאמר הנושא את הכותרת: "אתיקה בחברות עסקיות: שיקולים משפטיים ומוסריים" ואשר פורסם בכרך ב' של כתב העת "משפט ועסקים" בעמ' 159 (לאחר כתב העת ראו: <http://www.idclawreview.org/>).

** עלי בוקשפן, SJD, מרצה בכיר, בית ספר רדזינר למשפטים, המרכז הבינתחומי הרצליה.

*** אסא כשר, PhD, מופקד הקתדרה לאתיקה מקצועית ולפילוסופיה של הפרקטיקה ע"ש לאורה שוורץ-קיפ, פרופסור-אמריטוס לפילוסופיה באוניברסיטת תל-אביב וכן יועץ אקדמי במכללה לביטחון לאומי. חתן פרס ישראל לפילוסופיה כללית, 2000.

⁸² ראו: Ethics Resource Center *Creating A Workable Company Code of Ethics: A Practical Guide to Identifying and Developing Organizational Standards* (Washington D.C., 2nd rev. ed., 2003) 5-6.

⁸³ קודים אתיים אינם נחלתן של חברות גדולות בלבד. מחקרים שנערכו באיחוד האירופי מראים כי שכיחותם גוברת בצורה מתמדת גם בתחום החברות הקטנות. לעניין זה ראו: European Commission *European SMEs and Social and Environmental Responsibility* available at http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_en.pdf (7.5.2005).

התופעה ולהצדיקה ולהתוות מתכונת מומלצת להתייחסות משפטית הולמת לתחום אתי זה.

אף שקיומם של קודים אתיים בחברות עסקיות נהוג כבר יותר ממאה שנה בצורה כזו או אחרת,⁸⁴ בארבעים השנים האחרונות, ובמיוחד בעשור האחרון, קיבלה תופעה זו חשיבות הולכת וגוברת כמדריכת התנהגות וכמעצבת אתוס וזהות תאגידיים. אף שמגמה זו מזוהה - ובחלקה מוסברת - על-ידי השינוי בגישות השוררות ביחס לעולם העסקים וביחס לתכלית החברה העסקית,⁸⁵ אין לכחד כי קיומם של

⁸⁴ בהקשר זה ניתן להזכיר את מה שנחשב הקוד הראשון: Thomas Percival's Code of Medical Ethics מתחילת המאה התשע-עשרה. ראו: *Supra* note 1, at p. 5. כמו-כן, ראוי להזכיר את מסמך ה"אני מאמין" (Credo) שכתב רוברט ג'ונסון, אשר ייסד את Johnson & Johnson בשנת 1886 מתוך מטרה אידיאליסטית "להקל את הכאב והמחלה", מטרה אשר הורחבה לכלל אידיאולוגיה עסקית שהציבה את השירות ללקוח ואת הדאגה לעובדים לפני רווחיהם של בעלי המניות; וכן את הפרוספקט שנוסח על-ידי מסרו איבוקה, מייסדה של חברת סוני, ב-7 במאי 1946, בטוקיו המשתקמת לאחר מלחמת-העולם השנייה, שבו נכתב, בין היתר: "אנחנו נחסל כל התעניינות בלתי הוגנת ברווחיות, נדגיש כל העת את העבודה המהותית והחיוניות - ולא סתם נחתור לצמיחה." גיימס קולינס וגרי פאורס **לנצח נבנו - 18 חברות מופת** (מהדורת זהב, 1997) 55, 64.

⁸⁵ האימוץ של קוד אתי על-ידי חברות והעיסוק בנושא האחריות החברתית של חברות נמצאים בעלייה מתמדת בשנים האחרונות הן בארצות-הברית והן באירופה. לעניין זה ראו: European Commission "Corporate Promoting a European Framework for Social Responsibility" (Green Paper, 2001) available at http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf (29.5.2005).

כמו-כן, ראו לאחרונה כנס של ארגון ISO (International Organization for Standardization) שנערך בשטוקהולם ביוני 2004, ואשר עסק בהסדרת הנחיות למעורבות חברתית של ארגונים (להלן: כנס ISO). להעמקה ראו הדו"ח המפורט שהוכן והוגש לקראת הכנס האמור: ISO Advisory Group on Social Responsibility *Working Report on Social Responsibility* (April 2004) available at [http://www.iso.org/iso/en/info/Conferences/SRConference/pdf/Working%20Report%20on%20SR\(Apr30\).pdf](http://www.iso.org/iso/en/info/Conferences/SRConference/pdf/Working%20Report%20on%20SR(Apr30).pdf) (9.4.2005). אף שנושא הקודים האתיים משיק לא במעט לקודים חברתיים (ראו, למשל, את "הקוד לניהול חברתי בעסקים" של ארגון "מעלה" (2004), נגיש ב-http://www.maala.org.il/SIP_storage/files/6/176.doc (27.5.2005) ואת עקרונות סליבן לאחריות חברתית, נגיש ב-<http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/default.asp>).

קודים אתיים בחברות עסקיות זכה בדחיפה ובעידוד משמעותיים באמצעות רגולציה פדרלית. רגולציה זו התפתחה רבות בארצות-הברית בשנות התשעים, והגיעה לשיא בשנתיים האחרונות, כמענה פוטנציאלי לסקנדלים התאגידיים שבמסגרתם נחשפו נורמות תאגידיות וחשבונאיות פגומות בחברות-ענק אמריקאיות, דוגמת Tyco International, WorldCom, Enron ו- Adelpia Communications. סקנדלים אלה יצרו בקיעים לא-מעטים בפרדיגמה הכלכלית לדיני החברות ובאמונה בכוחם של כוחות השוק הכלכליים, והעלו את נושא הקודים האתיים בחברות עסקיות אל קדמת סדר-היום.⁸⁶ כיום, מכל מקום, קיומם של קודים אתיים בחברות עסקיות בארצות-הברית הינו עובדה שגורה ונפוצה מאוד, המשקפת פרקטיקה עסקית ומשפטית מקובלת עד כדי כך ש-90% מהחברות המופיעות ברשימת ה-Fortune 500, וכמחצית מבין כלל החברות, אימצו סוג כלשהו של קוד אתי.⁸⁷

למעשה, גם בישראל, אף שהאקלים התאגידי המקומי אינו מורגל עדיין בקודים אתיים, מתחילים לצוץ ניצנים של התעניינות בתופעה זו. כך, רק באחרונה הועלו שתי יוזמות הקוראות במישרין לפעול

⁸⁶ (27.5.2005), מאמר זה מתמקד בקוד האתי מתוך אמונה כי אימוצו והטמעתו של קוד זה הינו בסיסי ומקדמי גם לגיבושה של אחריות חברתית ראויה.

ראו: 3-2, pp. *supra* note 1, Ethics Resource Center. בהקשר האמריקאי ניתן להזכיר כבר עתה את ה-Sarbanes-Oxley Act of 2002 Pub. L. 107-204, 116 Stat. (2002) (להלן: Sarbanes-Oxley Act); את חקיקת ניירות-ערך של רשות ניירות-הערך האמריקאית (ה-SEC); ואת העדכון להנחיות השפיטה הפדרליות (The Federal Sentencing Guidelines).

⁸⁷ ראו: "The Good, The Bad, and Their Corporate Codes of Ethics: Enron, Sarbanes-Oxley, and the Problems With Legislating Good Behavior" 116 *Harv. L. Rev.* 2123, 2125 (1996). חלק מהחברות אימצו נורמה זו ממניעים ערכיים, חלקן עשו זאת כי חשבו שהדבר יניב להן רווח עודף, וחלקן, בעיקר בשנים האחרונות, עשו זאת עקב תמריצים בחקיקה ובמדיניות המשפטית.

לאימוצם של קודים אתיים כחלק מהתרבות העסקית הישראלית: הראשונה, הצעת-חוק פרטית⁸⁸ לטיפול אתיקה בארגונים, אשר פורסמה על-ידי כמה אנשי-מקצוע מתחום האתיקה, העסקים והמשפט; והשנייה, הצעה שהועלתה על-ידי רשות ניירות-ערך בישראל.⁸⁹ משנה תוקף חקיקתי נוסף, אף אם במשתמע, לנושא אימוצם והטמעתם של קודים אתיים בחברות עסקיות בישראל עולה מחוק החברות החדש שהתקבל בשנת 1999.⁹⁰ חוק מודרני ומקיף זה, אשר מהווה נכון להיום את דבר החקיקה הארוך ביותר בספר החוקים בישראל, מצהיר אומנם, כבר בין סעיפיו הראשונים, כי תכליתה של החברה העסקית היא "לפעול על פי שיקולים עסקיים להשאת רווחיה", אולם הוא ממשיך וקובע כי אין מדובר בהכרח בתכלית כלכלית "רזה". החוק מכיר גם במקומה החברתי של החברה העסקית, בקובעו כי ניתן - ואולי אף בלתי-נמנע - "להביא בחשבון במסגרת שיקולים אלה, בין היתר, גם את עניניהם של נושיה, עובדיה ואת ענינו של הציבור".⁹¹

בגישה זו אין לראות משום רבולוציה מלאכותית, אלא אבולוציה טבעית, שכן חברות עסקיות רבות משמשות מסגרת חברתית קולקטיבית ארוכת-טווח, המקרינה על צדדים רבים הקשורים אליה. נקודה זו נתמכת במאפייניו של התאגיד המודרני, ובעיקר באישיותו

⁸⁸ עלי בוקשפן, דב זרעאלי ז"ל, אסא כשר, מרק לייזן, זאב סגל ויסמין קשת **טיפול אתיקה בארגונים - הצעה לחקיקה חדשה** (בהוצאת שבי"ל ישראל, 2003). הצעה זו, בשינויים קלים, הונחה על שולחן הכנסת: הצעת חוק לטיפול אתיקה בארגונים, התשס"ד-2004, פ/1820 (להלן: הצעת החוק לטיפול אתיקה בארגונים), נגיש ב-http://www.ti-israel.org/_Uploads/18Law_suggestion_2004.pdf (3.7.2005).

⁸⁹ ראו בהמשך. לאכיפת נושא האתיקה בתחום שוק ההון ראו את דו"ח הוועדה (בראשות אסא כשר) לגיבוש האתיקה של הפצת מידע על ניירות ערך באמצעות רשת האינטרנט שהוגש לאחרונה ליו"ר רשות ניירות ערך (ספטמבר 2005).

⁹⁰ חוק החברות, התשנ"ט-1999, ס"ח 189 (להלן: חוק החברות). למעשה, גם הפסיקה בישראל חווה בשנים האחרונות "תמורה" חברתית ביחס למעמדה של החברה העסקית, ומטילה עליה אחריות משפטית הולכת וגוברת כלפי נמענים נרחבים.

⁹¹ סעיף 11 לחוק החברות.

המשפטית הנפרדת והעצמאית, בגודלו, בחשיפתו החברתית ובחשיבותו החברתית-הכלכלית. מאפיינים אלה מזמינים בחינה מחודשת של ההבחנה בין אחריותה החברתית של החברה כגוף פרטי לבין אחריותו של גוף ציבורי, וסיווגה של החברה העסקית כחוד-חנית לקידום של יעדים חברתיים, לרבות סולידריות חברתית, אשר בסופו של יום יתוגמלו על-ידי הציבור ויועילו גם לרווחיה של החברה עצמה.⁹²

אימוצם והטמעתם של קודים אתיים בחברות עסקיות עשוי במבט ראשון ליצור מתח בין יעדיה הכלכליים והחברתיים של החברה העסקית, ואולי אף לעורר את הרתיעה ממעורבותו של המשפט בתחום חברתי-מוסרי זה. עם זאת, וכפי שנראה במאמר זה, לא רק שאין בנקודות אלה כל קושי, אלא ההפך הוא הנכון. תחום זה של קודים אתיים בהקשרה של החברה העסקית מסייע ביצירת איזון ראוי ומועיל בין מקומה החברתי למקומה הכלכלי של החברה העסקית. זאת ועוד, כל עוד עסקינן בקודים פנימיים ועצמיים של כללי התנהגות מוסרית וחברתית המנוסחים ומוטמעים על-ידי החברות עצמן בהתאם לאופיין ויעדיהן, יש בכך כדי לבטא **באופן אוטונומי וולונטרי** את זהותה ואת הכרתה של החברה העסקית עצמה במקומה ובאחריותה החברתית לתרבות הסובבת שבקרבה היא פועלת. במובן זה, מעורבותו של המשפט בנושא הקודים האתיים מוגבלת אך למתן סיוע ועידוד בכל הנוגע לאימוצם ולהטמעתם כ"מסגרת" אוטונומית המתרחשת "מחוץ למשפט", ואילו ההצהרה גופא על הערכים המובילים והסדרתם של כללי ההתנהגות הראויים מתרחשים במסגרתם של הפורומים והארגונים החברתיים והעסקיים עצמם.⁹³

⁹² נקודה זו מפותחת בספר שמצוי בשלבי כתיבתו הסופיים: עלי בוקשפן "המהפכה החברתית" בדיני החוזים ובדיני החברות בישראל - על התפתחותם של אחריות חברתית ואמון במשפט הפרטי בישראל".

⁹³ על הקשר בין משפט ואתיקה ראו את דבריו של השופט יצחק זמיר בבג"ץ 2533/97 **התנועה למען איכות השלטון נ' ממשלת ישראל**, פ"ד נא(3) 46, 61-62: "אכן, המשפט הוא הקובע את הגבול בין משפט לבין אתיקה. יתירה מזאת. המשפט נוגס באתיקה. כללי אתיקה עשויים להפוך כללי משפט. כך קובע מפעם לפעם המחוקק, וכך גם פוסק מפעם לפעם בית המשפט,

ככזו, הסוגיה מהווה מעין "חוליה חסרה" המפגישה ומגשרת בין משפט ואתיקה, כמו-גם בין יעדיה הכלכליים ויעדיה החברתיים והמוסריים של החברה העסקית. בסופו של יום, האבולוציה העסקית המשתקפת בארצות-הברית, וכן בחוק החברות החדש בישראל, מסמנת כי התנהגותה האתית של החברה העסקית והפועלים מטעמה והדרך שבה היא מתייחסת לקהילות בתוכה ומחוץ לה, לא רק שאינם עומדים בסתירה ליעדיה התועלתניים ולשיקולי רווחיותה והצלחתה לאורך זמן, אלא אף מחזקים אותם.⁹⁴ גם אם קשר זה אינו מדיד במדויק, אין עוד ספק שהוא קיים ומסייע לשרידותה לאורך זמן של החברה העסקית ברוח מסקנתם של מחברי הספר **לנצח נבנו**:⁹⁵

"בניגוד לדוקטרינה של מנהל עסקים, אנחנו לא מצאנו כי 'מקסום ההון של בעלי המניות' או 'מקסום הרווח' הם הכוח המניע המכריע או המטרה המרכזית במהלך ההיסטוריה של מרבית החברות בעלות החזון. בדרך כלל הן חתרו לעבר מספר רב של מטרות, ועשיית כסף הייתה רק אחת מהן - ולא בהכרח הראשונית. למעשה, אצל

כאשר מתברר כי אין בכוחה של האתיקה, כשהיא לעצמה, למנוע התנהגות פסולה או תוצאה חמורה. במצב כזה המשפט נחלץ, לא פעם, לסייע לאתיקה... אכן, מערכת המשפט שואפת, באמצעות התחיקה והפסיקה גם יחד, להעלות את רף הערכיות בחברה, ובכלל זה לשפר את אורחות המינהל הציבורי. זהו תפקידה. טוב שהיא עושה זאת. היא עושה זאת היטב: היא הצליחה לקדם ערכים ולהשריש נורמות של חברה מתוקנת. אולם המשפט אינו יכול, ואינו צריך, לבוא במקום האתיקה, אלא במידה חלקית, באופן נקודתי, בתהליך מבוקר וזהיר." וכן אסא כשר "אתיקה, משפט ושיפוט" **ספר שמגר** (2003) (חלק ב') בעמ' 433.

השוו דברים שאמר השופט יעקב טירקל בדנ"א 4465/98 **טבעול (1993) בע"מ נ' שף-הים (1994) בע"מ**, פ"ד נו(1) 56, 112-113: "...חוששני, כי היום, יותר מבעבר, על ישראל לשמור מכל משמר על פרחי הערכים של תום לב, של הגינות, ושל יושר ולא לרמוס אותם, אף לא בגלילי המכבש הכבד של התחרות החופשית. פריחתם של ערכים אלה לא רק עושה את היחסים בין יחיד החברה לאנושיים אלא גם מפריחה את ישראל כמדינה וכחברה. כוחה יונק מהם ובלעדיהם הוא תש. יותר מכך, התחרות החופשית אינה יכולה להשיג את יעדיה העיקריים - פיתוח המשק הלאומי ורווחת הכלל והפרט - אלא אם כן מושתתים היחסים בין יחיד החברה - לרבות אלה המתחרים זה בזה - על בסיס מוצק של ערכים ולא על חולות נודדים."

קולינס ופאורס, **לעיל** הערה 84, בעמ' 60-61.

רבות מהחברות בעלות החזון, העסקים היו מאז ומתמיד יותר מאשר פעילות כלכלית גרידא, יותר מאשר רק אופן להרוויח כסף. במשך ההיסטוריה של מרבית החברות בעלות החזון ראינו אידיאולוגיית גרעין שהרחיקה מעבר לשיקולים הכלכליים. וכאן נקודת המפתח - הייתה להן אידיאולוגיית גרעין מושרשת במידה רבה יותר מאשר לקבוצות השוואה במחקר שלנו."

הנה כי כן, תופעת הקודים האתיים בחברות עסקיות נשזרת היטב במגמות הקיימות כיום בעולם, ואשר נובטות גם בישראל. בהתאם, העמדה המובעת במאמר היא כי האקלים התאגידי בישראל בשל לאימוצם ולהטמעתם של קודים אתיים, וכי רגולציה הולמת יכולה לשמש בהקשר זה מורת-דרך וזרז. אמונתנו היא כי רגולציה בתחום זה, במיוחד כאשר היא אינה מתערבת בתוכן הקוד האתי אלא רק בתמריצים להטמעתו האפקטיבית, יכולה להיות מסר מדבר, מוביל וחינוכי אשר מכבד את האוטונומיה של החברות העסקיות ואת משטרן הפנימי, ואינו פוגע כלל בדינמיות של פעולותיהן וברעיון השוק החופשי. אדרבה, ההתעוררות העולמית מראה כי "השוק" ובעלי-העניין הקשורים לחברות העסקיות בשלים וממתינים לרפורמה בתחום זה ולהפיכתן של חברות עסקיות ל"אזרחיות טובות יותר".⁹⁶ מכל מקום, גם אם הרגולציה בתחום מתמהמהת, אין הכרח להמתין לרגולציה כזו, שכן גם במציאות הנורמטיבית והעסקית הנוכחית יהיה נכון ומומלץ לחברות ולפועלים מטעמן לאמץ ולהטמיע באופן וולונטרי תוכניות אתיקה אפקטיביות, על היתרונות המרובים הגלומים בהן.

בחלקים הבאים נפרט מעט על ההתייחסות החקיקתית המצוייה לקודים אתיים בחברות עסקיות ונציע מודל אשר ראוי לדעתנו לאימוץ בישראל.

9.6.3.2 ההתייחסות החקיקתית לקודים אתיים בחברות עסקיות

⁹⁶ להתעניינות העולמית הגוברת בתחום אחריותן החברתית של חברות, ראו לאחרונה כנס ISO, לעיל הערה 85.

כפי שכבר נאמר בהקדמה, קודים אתיים בחברות עסקיות אינם תופעה חדשה ושורשיה נמצאים עמוק בתחילת המאה העשרים,⁹⁷ אך הפעילות החקיקתית שתרמה רבות לתפוצתם התרחשה בעיקרה בעשור האחרון.

1. הנחיות השפיטה הפדרליות (Federal Sentencing Guidelines)⁹⁸

הדחיפה החקיקתית הראשונה לאימוצם של קודים אתיים על-ידי חברות עסקיות בארצות-הברית נעשתה ב- Federal Sentencing Guidelines (להלן: הנחיות השפיטה הפדרליות או ההנחיות). אף שבהנחיות אלה, אשר ראו אור לראשונה בשנת 1991, אין אזכור ישיר של המונח "קוד אתי" אלא במשמע בלבד, בעדכון שנעשה לאחרונה בהנחיות אלה (בנובמבר 2004) המונח כבר מוזכר במישרין.⁹⁹ פרק 8 להנחיות אלה מסדיר את הענישה הפלילית של ארגונים, ומצוינות בו אמות-מידה שונות להקלה בעונשן של חברות אשר נמצאו אשמות בהתנהגות פלילית. בחלוקה גסה, ההנחיות מאפשרות שתי דרכים לקבלת נקודות מקילות בגזירת העונש. הדרך הראשונה מתחשבת, בסייגים מסוימים, בקיומה של "תוכנית

⁹⁷ ראו לעיל הערה 84.

⁹⁸ ראו: U.S. Sentencing Guidelines Manual Ch. 8 (November 2002) available at <http://www.ussc.gov/2004guid/tabconchapt8.htm> (27.5.2005).

⁹⁹ שינויים אלה באו בעקבות דו"ח של ה- Commission's Ad Hoc Advisory Group on the Organizational Sentencing Guidelines, שהוגש לקונגרס ב-7 באוקטובר 2003, ובעקבות חקיקתו של ה-Sarbanes-Oxley Act 2002, שנחקק בתגובה על הסקנדלים התאגידיים האחרונים אשר חשפו נורמות תאגידיות וחשבונאיות פגומות בחברות-ענק אמריקאיות, דוגמת Tyco International, WorldCom, Enron ו-Adelphia Communications.

אפקטיבית" למניעה וגילוי של הפרות חוק, והדרך השנייה היא דיווח עצמי, שיתוף-פעולה ונטילת אחריות.

לענייננו, חשוב יותר להזכיר את הדרך הראשונה, שלפיה אחת מאמות-המידה להקלה בעונש היא שלארגון יש "an effective program to prevent and detect violations of law" או בשמה האחר של התוכנית - "effective compliance and ethics program". אפשרות זו להקלה במקרה של העמדה פלילית לדין הניעה חברות רבות בארצות-הברית לאמץ תוכניות כאלה.¹⁰⁰ אף שתוכניות אלה לא נועדו בראשית דרכן להיות תוכניות אתיקה, במובנו הרחב של הביטוי, הם הביאו בכל-זאת גם לידי אימוצם של קודים אתיים, שכן במקרים רבים תוכניות כאלה, שמטרתן לוודא כי החברה אינה עוברת עבירות פליליות, אינן יכולות להיות אפקטיביות (כנדרש על-ידי הנחיות השפיטה) מבלי שיהיה בהן מרכיב אתי שיחולל שינוי

¹⁰⁰ במבט שטחי על הנתונים ניתן לטעון כי הנחיות אלה לא הועילו רבות, מכיוון שמספר החברות שזכו בניקוד על יישום תוכנית אפקטיבית הינו קטן ביותר: "The Organizational Sentencing Guidelines provide strong incentives for organizations to establish compliance programs. Although effective programs do not guarantee immunity from prosecution, the existence of a qualifying compliance program may influence a prosecutor's decision to prosecute. However, few organizations receive full credit for compliance programs. For example, in 1997, one organization was sentenced for criminal conduct despite having an 'effective program to prevent and detect violations of law.' In 2001, no organization received a reduction in its culpability score for having an effective compliance program." Tania Brief & Terrell Mcsweeney "Corporate Criminal Liability" 40 *Am. Crim. L. Rev.* (2003) 337, 361 "The extremely small number of organizations that received credit at sentencing for effective compliance programs and self-reporting, based on Commission data files, is potentially misleading because it seriously understates the value of an effective compliance program... An effective compliance program enables organizations to detect violations at an earlier stage than might otherwise occur, and it may thus give them the opportunity to self-report and qualify for lenient treatment under government policies." *Report of the Ad Hoc Advisory Group on the Organizational Sentencing Guidelines* (October 2003) 27, available at <http://www.ussc.gov/corp/advgrprpt/advgrprpt.htm> (15.4.2005) (hereinafter: *Report of Advisory Group*)

בהתנהגותם של העובדים בחברה. מעבר לכך, באופן טבעי נוצרה התופעה שחברות רבות אשר החלו את התהליך של חשיבה עצמית וחינוך עובדיהן החליטו ליצור תוכנית רחבה יותר שכללה גם קוד אתי לארגון.¹⁰¹

"Experience suggests that good ethics programs and good compliance programs are interdependent; each is incomplete without the other. A good compliance program must emphasize values and moral responsibility, because this increases the program's effectiveness among employees. A good ethics program must help employees to know and obey the law if it is to have any relevance to the company in its actual environment."

בעקבות הסקדנלים וההתמוטטות של כמה חברות-ענק בשנים האחרונות (אשר חלק מהן, למרבה הפרדוקס, גיבשו תוכניות compliance ואפילו קוד אתי), ובעקבות הצורך בעדכון ההנחיות עקב חלוף הזמן, קיבלה הוועדה שהופקדה על ניסוח ההנחיות החלטה

¹⁰¹ ראו: Diana E. Murphy "The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Decade of Promoting Compliance and Ethics" 87 *Iowa L. Rev.* (2002) 697, 715
ראו גם: Patricia J. Harned "A Word from the President: Ethics and Compliance – One World or Two?" 2(11) *Ethics Today Online* (July 2004) available at http://www.ethics.org/today/et_v2n110704.html#pres (27.5.2005): "In fact, you can't ask why it's important to comply with law and regulation without entering into a discussion about ethics... Drawing a line between ethical behavior and compliance, in reality, isn't all that easy to do"

לשנות את ההגדרה המקורית של "התוכנית האפקטיבית",¹⁰² ולהרחיבה למעורבות פעילה של נושאי-המשרה הבכירים של הארגון ביישום התוכנית ובקידום תרבות ארגונית.¹⁰³ מאחורי השינוי עמד הרעיון להעלות את הסטדנדרטים הנדרשים שעמידה בהם תזכה את הארגון בהגנה, וזאת לצורך השבחת הניסיון להטמיע תוכניות אפקטיביות בארגונים. יתר על כן, התמריץ לאימוץ תוכניות כאלה בארגונים הוגבר כאשר נקבע בשנת 1999, בתזכיר של התובע הפדרלי המרכזי של ארצות-הברית לתובעים הפדרליים השונים במדינות, כי יש להתחשב בקיומה ובהטמעתה של תוכנית אפקטיבית כחלק מהשיקולים אם להגיש בכלל תביעה נגד חברה (ולא רק כחלק משיקוליו של בית-המשפט אם להקל בעונש לאחר שהחברה כבר הורשעה).¹⁰⁴ בתזכיר משנת 2003 חיזק שוב התובע הפדרלי הראשי החדש את העמדה האמורה, והביע אותה בצורה מפורשת יותר.¹⁰⁵ למעשה, אם כך, ניתן לראות שהקוד האתי (בגרסתו החלשה יותר - גרסת ה-compliance program), נהפך לחלק מהותי מהתרבות

¹⁰² ראו: <http://www.uscc.gov/PRESS/rel0404.htm> (9.4.2005).

¹⁰³ ראו: *Report of Advisory Group, supra note 19, at p. 55*.

¹⁰⁴ בהמשך לאמור בהערה 100 לעיל, ייתכן שזהו הסבר נוסף מדוע אי-אפשר למצוא שימוש רב בהקלה בעונש שההנחיות מאפשרות.

¹⁰⁵ גישה זו של רשויות התביעה והוועדה הפדרלית עוררה ביקורת על התערבותן של רשויות המנהל בהחלטתן של החברות על המבנה שלהן ועל החלטותיהן הפנימיות, במיוחד בהינתן שלקוד האתי יש עלויות. לטענת המבקרים, גם אם רצוי לעשות זאת, את ההחלטה הזו צריך לקבל המחוקק. ראו לעניין זה: John S. Baker "Reforming Corporations through Threats of Federal Prosecution" 89 *Cornell L. Rev.* (2004) 310, 319: "But how is it legitimate for the guidelines to tell corporations, before there is any indication of wrongdoing on their part, that they will be punished more severely if they do not adopt a corporate 'integrity' program? The organizational guidelines, however, allow for increased punishment for failing to take 'good citizen' actions - actions that the government does not require of individuals and that are not clearly defined".

הנוהגת בארצות-הברית,¹⁰⁶ שכן קיומה של תוכנית אפקטיבית (המשולבת בדרך-כלל עם קוד אתי) יכול לא רק להביא לידי הקלה בעונש במקרה של גזירת עונש, אלא אף למנוע מלכתחילה הגשת כתב-אישום.

השפעתן של הנחיות השפיטה הפדרליות לא הצטמצמה רק לאימוץ ישיר של תוכניות אפקטיביות וקודים אתיים על-ידי ארגונים, אלא התפשטה גם לרשויות אחרות בארצות-הברית, אשר החלו לדרוש מחברות לקיים תוכניות כאלה כחלק מהעבודה מולם או כתנאי להתקשרות בחוזה.¹⁰⁷ התרחבות זו לא פסחה גם על המשפט האזרחי. בשנת 1996 התייחס השופט Allen להנחיות השפיטה בפסק-הדין הידוע בעניין *Caremark* שניתן בבית-המשפט במדינת דלוור, אשר משפיע רבות על דיני החברות בארצות-הברית וגם מחוץ לה.¹⁰⁸ באותו מקרה הואשמה חברת *Caremark*, אשר עסקה בתחום התרופות, בעריכת חוזי תגמול לא-חוקיים עם רופאים באזורים שונים בארצות-הברית. כתוצאה מכך, נאלצה החברה לשלם קנס של מאתיים וחמישים מיליון דולר. בעלי המניות תבעו את חברי הדירקטוריון של החברה בתביעה נגזרת על הפרת חובת הזהירות שלהם. טענתם הייתה שחברי הדירקטוריון לא פיקחו באופן ראוי על החברה, ובמחדלם הביאו לידי כך שהחברה הייתה צריכה לשלם את הקנס. השופט

¹⁰⁶ על חובה כזו ניתן להסיק גם במדינות אחרות. ראו, למשל, באוסטרליה: Christine Parker & Olivia Conolly "Is There a Duty to Implement a Corporate Compliance System in Australian Law?" 30 *Australian Bus. L. Rev.* (2002) 275

¹⁰⁷ ראו: "[T]he U.S. Department of Justice, the Department of Health and Human Services, the Environmental Protection Agency, the Securities and Exchange Commission, and the Occupational Safety and Health Administration have issued guidelines and standards relevant to organizational compliance efforts." *Report of Advisory Group, supra* note 19, at p. 48

¹⁰⁸ ראו: *In re Caremark International Inc. Derivative Litigation*, 698 A.2d 959 (Del. Ch. 1996) (להלן: עניין *Caremark*).

Allen התבקש לאשר את הסכם הפשרה, ואף שהעילה שנידונה לפניו הייתה עילה תאגידיה הנוגעת בחובת הזהירות של נושאי-המשרה (וכבר בכך חורגת מתחולתן הפלילית הפורמלית של הנחיות השפיטה), הוא מצא מקום לציין בכלליות רבה את משמעותן של ההנחיות בנושא האחריות הנובעת מפעילות במסגרת התאגיד:¹⁰⁹

"...I note the potential impact of the federal organizational sentencing guidelines on any business organization. Any rational person attempting in good faith to meet an organizational governance responsibility would be bound to take into account this development and the enhanced penalties and the opportunities for reduced sanctions that it offers."

על-אף התפתחויות אלה, אי-אפשר להתעלם מהפרשיות האחרונות אשר זעזעו את ארצות-הברית בפרט ואת הכלכלה העולמית בכלל - פרשיות נפילתן של חברות דוגמת Worldcom, ומעל לכולן פרשת Enron. נפילתה של חברת Enron, שהייתה מודל של קוד אתי ותוכנית שיתוף-פעולה עם החוק, מעלה שאלות נוקבות ביחס ליעילותו של אמצעי זה במניעת התנהגות לא-הולמת ובהגנה על הקהילות השונות המעורבות בדיני החברות. אכן, מבקרי הקודים האתיים מביאים את חברת Enron כדוגמה לחוסר האפקטיביות של הקודים האתיים בהכוונת התנהגות ובמניעת עבירות.¹¹⁰ לא בכדי הגיבה הוועדה שעסקה בעדכון הנחיות השפיטה הפדרליות ביצירת זיקה עמוקה יותר בין תוכניות compliance לבין תוכניות

¹⁰⁹ Ibid

¹¹⁰ ראו: Baker, *supra* note 24, at p. 336.

אתיקה, בהבינה כי רק כך תושג רמת שמירה גבוהה יותר על החוק ועל רמת התנהגות ראויה יותר של החברה העסקית.¹¹¹ בהתאם לכך אימצו ההנחיות החדשות, אשר הוצעו לקונגרס ונכנסו לתוקף ב-1 בנובמבר 2004,¹¹² התייחסות מפורשת לתוכניות אתיקה בחלק ב' שלהם: "Remedying harm from criminal conduct, and effective compliance and ethics program [ההדגשה הוספה]."

המצדדים בקודים האתיים (ואנו ביניהם) אינם רואים את פרשת Enron כהוכחה ניצחת לחוסר יעילותו של מנגנון הקוד האתי. במקום זה, הוועדה הפדרלית לשפיטה, הפועלת לעדכון הנחיות השפיטה, מנסה להפנים את הלקח מפרשיות עגומות אלה באמצעות ניסוחן של חובות רחבות יותר על מנהלי החברה, ובהדגשת החובה ליצור תרבות ארגונית ברמות הגבוהות של הארגון. באופן דומה, לדעתנו, ניתן להשתמש בפרשיות האחרונות בארצות-הברית כמנוף מצוין להפקת לקחים במסגרת אימוצו של מודל ראוי, דוגמת זה המובא בפרק הסיכום של מאמר זה, ביחס לתפקידם ומקומם של קודים אתיים בחברות עסקיות.

2. Sarbanes-Oxley Act of 2002¹¹³ ותקנות הבורסות בארצות-הברית

כחלק מהתגובה על הפרשיות התאגידיות האמורות לעיל, אשר זעזעו את ארצות-הברית, חוקק ה-Sarbanes-Oxley Act, אשר מחייב את רשות ניירות-הערך האמריקאית (ה-SEC) להתקין תקנות שידרשו כללי גילוי נאות חמורים יותר. ביתר פירוט, סעיפים 406-407 מחייבים התקנת תקנות הדורשות גילוי נאות בנושא הקוד האתי.¹¹⁴

¹¹¹ ראו: Report of Advisory Group, *supra* note 19, at pp. 37–38.

¹¹² הנוסח המוצע נגיש ב-www.ussec.gov/2004guid/rfmay04_corp.pdf (9.4.2005).

¹¹³ לעיל הערה 86.

¹¹⁴ ראו: Harned, *supra* note 20: "But in light of Sarbanes-Oxley and other regulatory efforts, we are now observing more and more organizations merging their ethics

אכן, בתקנות ה-SEC ניתן למצוא תקנות המשלימות את החוק אשר דורשות מחברות לגלות בדיווחיהן התקופתיים אם הן אימצו קוד אתי, ואם לא, לנמק מדוע לא עשו כן. ההגדרה של קוד אתי בתקנות אלה הינה רחבה מאוד:¹¹⁵

"[T]he term 'code of ethics' means written standards that are reasonably designed to deter wrongdoing and to promote:

- (1) Honest and ethical conduct, including the ethical handling of actual or apparent conflicts of interest between personal and professional relationships;
- (2) Full, fair, accurate, timely, and understandable disclosure in reports and documents that a registrant files with, or submits to, the [SEC] and in other public communications made by the registrant;
- (3) Compliance with applicable governmental laws, rules and regulations;
- (4) The prompt internal reporting of violations of the code to an appropriate person or persons identified in the code; and
- (5) Accountability for adherence to the code."

למעשה, גם חקיקה זו משנה את הכינוי "compliance programs" ל-"code of ethics", ויש בה כדי לסמן את השינוי מגישת "סף" של שמירה על החוק לגישת "רף" של הטמעת אתיקה בארגון ברוח

and compliance functions. It's harder to say that one can exist wholly apart from
the other"

¹¹⁵ ראו: 17 CFR 228, 229 and 249.

הדברים שהובאו בפרק א' למאמר:¹¹⁶

"This description of the necessary elements of a code of ethics differs from prior regulatory standards for compliance codes in several key respects. As the name of the new code implies, the SEC standards call for an ethics oriented code, not just one aimed at achieving law compliance. Indeed, law compliance is treated as a subset of the broader body of ethical behavior that should be required under codes of ethics. Law compliance is apparently not even the most important type of ethical conduct to be promoted by these codes, being addressed only third in the list of types of misconduct or unethical behavior a code must address and combat."

את יישום כללי ה-SEC ניתן למצוא, למשל, בתקנה 303A.10 של הבורסה של ניו-יורק (NYSE).¹¹⁷ תקנה זו קובעת כי חובה על החברות הרשומות בבורסה לגלות אם יש להן קוד אתי (ואם לא אומץ קוד כזה - להסביר מדוע), ומה היקף תחולתו על גורמים חשובים בארגון. כמו כן, נדרש גילוי של כל פטור שניתן למנהלים בחברות ממחויבות לקוד האתי (אחד הכשלים שהתגלו בפרשת Enron), וכן פירוט על כל שינוי שנעשה בקוד האתי. תקנות הבורסה קובעות כי

¹¹⁶ ראו: Report of Advisory Group, supra note 19, at p. 40. אסא כשר, לעיל הערה 12.

¹¹⁷ ראו: "Listed Companies Manual" available at <http://www.nyse.com/lcm/1078416930909.html?enable=section&number=3&ssnnumber=303A.00> (31.5.2005).

הקוד יכול לכלול כל מה שהחברה רוצה, אך חייבת להיות בו conflicts of interest; corporate opportunities; confidentiality; protection and proper use of company assets; compliance with laws, rules and regulations (including insider trading laws); encouraging the reporting of any illegal or unethical behavior.

כביקורת על חקיקה הנוגעת בקודים אתיים באמצעותם של דיני ניירות-הערך - אשר מיועדים רק לתאגידים שניירות-הערך שלהם נסחרים על-ידי הציבור (ולא לכלל הארגונים) ואשר מושתתים על עקרון הגילוי הנאות - ניתן לפקפק עד כמה יש בכך כדי לעודד התנהגות אתית. לנו נראה כי בגישה זו יש משום התמקדות בתמריצים לאימוצם של קודים אתיים כ"מס-שפתיים", ולא דווקא בהטמעתם האפקטיבית.¹¹⁹ זאת ועוד, בניגוד להנחיות השפיטה הפדרליות, אשר נושאות אופי וולונטרי בצורה של "גזר" וחלות על כל סוגי הארגונים, החקיקה והתקנות בתחומם של דיני ניירות-הערך הופכות דרישה זו לחובה שחלה רק על תאגידים נסחרים, ואשר נושאת אופי ענישתי, ולא חינוכי במהותו.¹²⁰

¹¹⁸ ראו: *Ibid.* למעשה, התקנות קובעות כי חייבת להיות בקוד האתי התייחסות לנושאים החשובים ביותר, ביניהם הנושאים המפורטים - ניסוח שמשאיר מקום נרחב לפרשנות.

¹¹⁹ בהקשר זה ניתן להעלות את השאלה אם מס-שפתיים זה אינו מס שאנו מוכנים לשלם בהנחה שהוא יביא בעקבותיו שינוי, גם אם איטי, בנורמות ההתנהגות. השוו את דבריהם של מחברי הספר **לנצח נבנו, לעיל** הערה 84, בעמ' 79: "קודם כל המחקר בפסיכולוגיה חברתית מראה בבירור כי כשאנשים קמים בפומבי להביע תמיכתם בהשקפה מסוימת, הרי שהם יטו במידה ניכרת יותר להתנהג בצורה עקבית לנקודת ההשקפה הזאת אפילו אם הם בעבר לא דגלו בהשקפה הזאת... שנית - ומה שחשוב יותר - החברות בעלות החזון לא רק מצהירות על אידיאולוגיה - הן גם נוקטות צעדים כדי לדאוג לכך שהאידיאולוגיה תופץ ברחבי החברה ותהיה משמעותית יותר מכל מנהיג אינדיבידואלי."

¹²⁰ סוגיה זו מעוררת גם שאלות לגבי חובותיהם של נושאי-המשרה בארגון. האם נושא-משרה שלא דאג לאימוצו של קוד אתי - ובעקבות כך לא זכתה החברה בהקלות במדיניות ובהקלות בענישה - יכול להיות חשוף לתביעה בגין הפרת חובת הזהירות כלפי החברה?

3. הצעות החקיקה בישראל

בישראל קיימות כיום שתי יוזמות חקיקה המכוונות לעודד את התופעה של קודים אתיים בחברות עסקיות: הצעה אחת שואבת את השראתה מן המודל של הנחיות השפיטה הפדרליות,¹²¹ ואילו האחרת שואבת את השראתה מחוקי ניירות-הערך האמריקאיים. ההצעה הראשונה, הנוגעת בטיפוח אתיקה בארגונים, נוסחה על-ידי כמה אנשי-מקצוע בתחום האתיקה, המשפט והעסקים, והוגשה לכנסת כהצעת-חוק פרטית.¹²² בבסיס ההצעה עומדת הגישה שאינה מחייבת אומנם את אימוצם והטמעתם של קודים אתיים (ואף קובעת כי אי-אימוצו של קוד אתי אין בו כדי להיות שיקול נגד נתבעים או נאשם בכל הליך משפטי), אך מציעה תמריצים לחברות אשר בחרו לעשות כן. הצעה זו, שקיבלה כאמור את השראתה מהנחיות השפיטה הפדרליות, מנסה לעודד את נושא הקודים האתיים בארגונים על-ידי מתן "גזרים" לחברות, דוגמת הקלות באחריות פלילית ואזרחית, ולא על-ידי שימוש ב"מקלות". הפילוסופיה העומדת מאחורי הצעה זו היא אם כן פילוסופיה מתירה, אשר מתחברת עם הפילוסופיה של חוק החברות החדש, אשר דוגל באופיים המרשה (הדיספוזיטיבי) של דיני

¹²¹ לפני שנים אחדות עשתה רשות ההגבלים העסקיים מאמץ להנהיג הסדר דומה לזה המוצע בהנחיות השפיטה הפדרליות, אך לא לצורך הנחלת קוד אתי, אלא לשם מניעת הפרתו של חוק ההגבלים העסקיים. על-פי רשות ההגבלים העסקיים, היתרונות הטמונים באימוץ תוכניות אכיפה פנימיות על-ידי תאגידים הם, בין היתר: טיפוח ערוץ תקשורת עם הרשות, סימון גבולות החוק, הגנה מפני הרשעה אישית של נושאי-משרה בתאגיד והגנה מפני תביעות בגין הפרת חובות האמון והזהירות של נושא-משרה. ראו **מתכונת תוכנית אכיפה פנימית** (רשות ההגבלים העסקיים, התשנ"ט) 9-17. מכל מקום, הסדר זה, על-אף דגשו הנקודתי ואולי בגללו, טרם הורשע בישראל. על-פי נתונים שמסרה רשות ההגבלים העסקיים ביולי 2002, הודיעו רק כמאה ושלשים חברות כי אימצו תוכנית אכיפה פנימית, אף שיתכן כי המספר גבוה יותר מאחר שחברות שאימצו תוכנית כזו אינן נדרשות להודיע על כך. ראו הצעת החוק לטיפוח אתיקה בארגונים, **לעיל** הערה 88, בעמ' 15, בהערות-שוליים 15.

¹²² הצעת החוק לטיפוח אתיקה בארגונים, **שם**. ההצעה מבוססת על בוקשפן, יזרעאלי, כשר, לייזן, סגל וקשת, **לעיל** הערה 88.

החברות. דגשה העיקרי של הצעה זו הוא בבחינת ההטמעה האפקטיבית והאמיתית של נורמות אתיות באמצעות אמות-מידה שונות, ואין היא מסתפקת באימוצו של מסמך או בפרסום רשמי של החברה. במילים אחרות, הצעת החקיקה לטיפול אתיקה בארגונים מטרתה עמוקה, והיא בנויה באופן כזה שאין די בעצם קבלתו של קוד אתי, אלא, הארגון יידרש להראות שיישם והטמיע את הקוד האתי, הלכה למעשה, בהתמדה ובסקידה סבירה. לפי החוק המוצע, תוכנית האתיקה הפנימית תיחשב אפקטיבית אם הארגון והפועלים מטעמו שוקדים באורח סביר ונאות על יישומה בפועל באמצעות יצירת קוד אתי; על מינוי מקרב הארגון של "נאמני אתיקה"; על הטמעה יעילה ומשמעותית של הקוד האתי בקרב הפועלים בארגון (למשל, על-ידי חינוך והסברה באמצעות השתתפות בסדנות, באמצעות הפצת פרסומים המבהירים באופן מעשי מה נדרש מעובדיו ובאמצעות תיקון והבהרה של טעויות); על העדפה מובהקת במינויים למשרות מובילות של עובדים שיש ביכולתם להקרין בין שאר המידות האתיות יושרה ונאמנות; ועל הפעלת אמצעים סבירים לשם אכיפתו של הקוד האתי. מן הראוי לעדכן אמות-מידה אלה ברוח התפתחויות שחלו לאחרונה בהנחיות השפיטה האמריקאיות, ולכך נתייחס בסיכום המאמר.

נוסף על הצעה זו עומדת בימים אלה על הפרק גם הצעת תיקון לתקנות ניירות-ערך בישראל ברוח ה-Sarbanes-Oxley Act.¹²³ הצעה זו, שגובשה במשותף על-ידי הרשות לניירות-ערך ועל-ידי פורום מנהלי הכספים הראשיים (CFO),¹²⁴ יוצאת מנקודת-ההנחה שחברה תעדיף לאמץ קוד אתי, ולא לדווח על העדרו, כדי להימנע מהתווית השלילית העלולה לדבוק בה. על-פי התיקון המוצע, תחויב כל חברה הכפופה

¹²³ טיוטת תקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים) (תיקון), התשס"ד-2004 (להלן: הצעת התיקון לתקנות ניירות-ערך), נגיש ב- <http://www.isa.gov.il/download/hokim/> a230_code_of_ethics.pdf (4.7.2005).

¹²⁴ פורום מנהלי הכספים הראשיים הינו עמותה המאגדת את מנהלי הכספים הראשיים בחברות ציבוריות ובחברות פרטיות.

לדיני ניירות-ערך לדווח בדוחות התקופתיים והמיידיים שלה על אימוצו של קוד אתי, על כל שינוי בו, את שמו ותפקידו של האחראי לקוד האתי בארגון ואת דרך פרסומו של הקוד האתי על-ידי התאגיד. ההצעה מגדירה מהו קוד אתי, וקובעת כי מדובר ב"מסמך שיטתי הקובע כללי התנהגות אתית מחייבים לנושאי משרה בכירה בתאגיד ועובדים בתאגיד, בשים לב לאופי עסקיו ופעילותו של התאגיד, אשר נועד לקדם לפחות את כל אלו..." הגדרה דומה, אם כי רחבה יותר, מופיעה גם בהצעת החוק לטיפול אתיקה בארגונים, שלפיה קוד אתי הוא "מסמך שיטתי המציג כללי אתיקה מחייבים ומסביר אותם, בין השאר על יסוד התכונות המכוננות של הארגון וערכי הדמוקרטיה". הגדרת התחומים שעל הקוד האתי לקדם (לפי תקנות ניירות-הערך המוצעות) דומה מאוד להגדרה הרחבה של הבורסה של ניו-יורק, אשר משתמשת גם היא בדיבור "לפחות", המרמז על יומרתו הרחבה.¹²⁵ כך, בין התחומים שעל הקוד האתי לקדם, לפי ההצעה לתיקון תקנות ניירות-ערך, נמנים: קיום הוראות כל דין, מניעת ניגודי עניינים, איסור ניצול של הזדמנויות התאגיד לטובה אישית, שמירה על סודיות מידע, הגנה על נכסי התאגיד, עידוד היועצות במקרים של דילמות אתיות ועידוד לדיווח על הפרת כל דין. חולשתה של הצעה זו, לדעתנו, טמונה בתחולתה הצרה יחסית רק על חברות הנסחרות בבורסה לניירות-ערך, ובהתמקדותה באימוצו ובתוכנו של הקוד האתי, ולא בהטמעתו.

¹²⁵ ראו לעיל הערה 118 והטקסט הנלווה אליה.

בצד שתי יוזמות חקיקה ספציפיות אלה, גם חוק החברות החדש עצמו מעיד על התייחסות אוהדת וחזקה, אף אם משתמעת, למקומם של קודים אתיים בתרבות התאגידית בישראל. כך, בסעיף-הליבה של חוק קודיפיקטיבי זה, הוא סעיף 11, אשר זכה בפרק נפרד בשם "תכלית החברה", נקבע כי על החברה "לפעול על פי שיקולים עסקיים להשאת רווחיה, וניתן להביא בחשבון במסגרת שיקולים אלה, בין היתר, גם את עניניהם של נושיה, עובדיה ואת ענינו של הציבור". בעינינו נראה כי אמירה זו של המחוקק כמוה כקריאה מעשית לחברות ולפועלים מטעמן לנסח - כלפי פנים וכלפי חוץ כאחד - את העקרונות הכלכליים והחברתיים שעומדים בבסיסה של החברה ואשר על-פיהם היא פועלת.

המודל הרצוי

9.6.3.3

ההקשר העסקי, לא פחות מכל הקשר אנושי אחר, טעון בדילמות ומתחים יומיומיים הנזקקים לקול מכוון לכיד. ככל שהדברים אמורים בחברה העסקית, כשחקן חברתי שעוצמתו הולכת ומתגברת בעידן הנוכחי, מתחדד מקומה של תוכנית האתיקה במזעור בעיית הנציג וביצירתה של תרבות עסקית וחברתית המאזנת בין מטרת החברה העסקית להשיא את רווחיה לבין אחריותה להתחשב בציפיותיהם הלגיטימיות של אלה הקשורים לפעילותה.

ההתייחסות המשפטית לתוכנית האתיקה, הטומנת בחובה קוד אתי, ראוי שתיעשה בזהירות ותוך עירנות למרכיביה של אותה תוכנית. באשר לניסוחו של הקוד האתי עצמו, תוכנו - כמסמך זהות מכוון ואוטונומי - נכון שייקבע על-ידי כל חברה בהתאם לאופייה, לגודלה ולתחומי פעילותה. בהתאם, מקומו של הדין בקביעה אפריורית של אותם עקרונות והסדרים אשר ייקבעו בקוד האתי צריך להיות מזערי ככל האפשר, אף שניתן לשרטט נקודות "גנריות" אשר ימצאו את מקומן בקוד האתי הטיפוסי, כגון (בסדר האלפבית): אחריות, אמינות, יושר, כבוד האדם, מחויבות הארגון לשמירה על כבוד האדם ובמיוחד על חייו ועל בריאותו, ללקוחותיו (לרבות מדיניות פרסומית

ראויה), לנושיו, לספקיו, לעובדיו, לציבור בכללותו ולאיכות הסביבה, מקצועיות, רגישות לאפשרות של מראית-עין לא-טובה.¹²⁶

לעומת זה, בכל הנוגע לתהליך הטמעתו האפקטיבית של הקוד האתי, אין לחשוש מהתייחסות חקיקתית מפורטת יותר, שכן זו אינה באה לפגוע באוטונומיה של החברה הנתונה בקביעת ערכיה היסודיים, אלא לאפשר הטמעה אפקטיבית, המיועדת להשיג שינוי של ממש בתרבות העסקית ולמנוע מצב שבו הקוד אתי ייוותר כמס-שפתיים וכגימיק בלבד. צעדים אלה משותפים לכלל החברות, ויאפשרו בחינה חיצונית ואובייקטיבית של יעילות ההטמעה. בעניין זה אנו מציעים לפנות לאמות-המידה שהובאו בהצעת החוק לטיפול אתיקה בארגונים,¹²⁷ ולהוסיף עליהן עדכונים בהשראת התיקונים שהוכנסו להנחיות השפיטה הפדרליות, בנובמבר 2004, כחלק מלקחי הסקנדלים התאגידיים בארצות-הברית. כך, הצעתנו היא כי תוכנית אתיקה תיחשב אפקטיבית אם יאומצו לפחות הצעדים הבאים:¹²⁸

(א) הארגון יגבש קוד אתי שיחייב אותו ואת נושאי-התפקיד שבו, ואשר יש בהפעלתו כדי להעלות את רמת האתיקה בפעילותו ובכך להפחית את הסכנות של התנהגות לא-חוקית במסגרתו.

(ב) (1) דרג הניהול הבכיר בארגון (קרי, הדירקטוריון, ואם אין לארגון דירקטוריון, אזי גוף הניהול הבכיר של הארגון) ידע ויעודכן כל העת בדבר תכניה והפעלתה של תוכנית האתיקה הפנימית, ויפעיל פיקוח סביר בכל הנוגע להטמעתה האפקטיבית.

¹²⁶ לעיון במגוון של קודים אתיים ניתן לפנות לאתרים הבאים:
http://www.iit.edu/departments/csep/codes/codes_index.html (28.5.2005);
<http://www.codesofconduct.org/> (28.5.2005); <http://www.ethics.org/about.html> (28.5.2005).

¹²⁷ לעיל הערה 88.

¹²⁸ תודתנו לעו"ד יסמין קשת, אשר נטלה עמנו חלק בניסוח אמות-המידה המעודכנות.

(2) נושאי-המשרה הבכירים בארגון יבטיחו את קיומה של תוכנית אתיקה פנימית. בין היתר ימנה הארגון מקרבו נושא-תפקיד מדרג בכיר או קבוצה של נושאי-תפקיד בכירים (נאמני אתיקה), ויטיל עליהם את האחריות המעשית הכוללת והיומיומית ליישומו של הקוד האתי, להטמעתו, לאכיפתו, לדיווח תקופתי - פעם בשנה לפחות - לדרג הניהול הבכיר בארגון על מידת האפקטיביות של תוכנית האתיקה, ולהערכתה ועדכונה התקופתיים. לצורך כך יינתנו לנושא-התפקיד או לנושאי-התפקיד כאמור משאבים וסמכויות הולמים וגישה ישירה לדרג הניהול הבכיר בארגון.

(ג) הארגון ימנה למשרות בכירות שיש עימן סמכות מהותית, ויאציל שיקול-דעת בעניינים משמעותיים, רק לאלה שהארגון יודע - או יכול לדעת - כי הם פועלים ללא דופי ובעקביות על-פי תוכנית האתיקה הפנימית, וכי יש ביכולתם להקρίין יושרה ונאמנות לתרבות הארגון ובמיוחד לקוד האתי.

(ד) הארגון ידאג להטמעה אפקטיבית, מתמדת ומשמעותית של הקוד האתי בקרב כל הפועלים מטעמו, ובמיוחד בקרב כלל גורמי ההנהלה והעובדים, בין היתר על-ידי נקיטת הפעולות הבאות:

(1) נקיטת צעדים סבירים לצורך הצגה והסברה תקופתית ועקבית של הקוד האתי ושל היבטיה השונים של תוכנית האתיקה לכלל אלה הפועלים מטעם הארגון ;

- (2) הקמת מערכות של ניטור ובקרה שיש בהן כדי לאתר ולמנוע התנהגות לא-אתית ובמיוחד לא-חוקית של אלה הפועלים מטעם הארגון, ושימוש במערכות אלה;
- (3) הקמת מערכת נגישה, אשר יכולה לכלול גם מנגנון המבטיח סודיות, שבה יוכלו הפועלים מטעם הארגון - ובמידת האפשר גם הציבור - להיוועץ או לדווח על התנהגות לא-אתית ובמיוחד לא-חוקית בארגון מבלי לחשוש מהתנכלויות, ועידוד השימוש במערכת זו;
- (4) מתן תמריצים להתנהגות ללא דופי בהתאם לתוכנית האתיקה;
- (5) הקמת מנגנון שיהיה חייב, לאחר גילוי פעילות לא-אתית ובמיוחד לא-חוקית בארגון, לפעול מטעם הארגון ולנקוט אמצעים סבירים וידועים מראש לתיקון המעוות, בתגובה ראויה על אותה פעילות ולשם מניעת פעילויות דומות בעתיד, לרבות אמצעי משמעת, פרסום נסיבות המקרה ועריכת שינויים - ככל שאלה נדרשים - בתוכנית האתיקה הפנימית.
- (ה) הארגון יעריך באופן תקופתי, לא פחות מפעם בשנה, את האפקטיביות של תוכנית האתיקה ואת הסיכונים להפרת החוק מצד הארגון והפועלים מטעמו, וינקוט בצעדים הדרושים על-מנת לעצב, להטמיע או לשנות כל דרישה המצוינת בסעיף זה לצורך הקטנת הסיכון להפרת החוק אשר זוהה באמצעות תהליך זה.

לדעתנו, גישה זו תביא עימה בשורה בכל הנוגע לשינוי התרבות העסקית הנוהגת, ותאפשר את הפחתת החשיפה המשפטית של חברות ושל הפועלים מטעמן. גישה מעין זו מקובלת בהנחיות השפיטה האמריקאיות ובפסיקה שבאה בעקבותיה, מובאת גם בהצעת החוק לטיפול אתיקה בארגונים, ולאחרונה אף קיבלה דחיפה בדמות הנחייתה של שרת המשפטים, הגב' ציפי לבני, לפעול ולשלב את הנושא בהצעת החוק לאחידות בענישה אשר תובא לאישור ועדת השרים לענייני חקיקה ולפעול לקיומה של בחינה, בהשתתפות היועץ המשפטי לממשלה, פרקליט המדינה וגורמים נוספים במשרד המשפטים להוצאת הנחיות לגורמי העמדה לדין (פרקליטות ורגולטורים) להתחשב בקוד אתי ובאופן הטמעתו לפני העמדה לדין. למרות התפתחויות חיוביות אלו מן הראוי להזכיר כי את המוצע לעיל ניתן לאמץ גם באמצעות הכלים המשפטיים הקיימים כיום בדין הישראלי (דוגמת חובות האמונים והזהירות בחוק החברות, התשנ"ט-1999) ואין צורך להמתין לרפורמה חקיקתית בעניין. ככלות הכל, שעתו היפה של המשפט היא כאשר הוא נרתם לביסוסם של עקרונות כלכליים ואתיים ומשתלב בהם. חבל להחמיץ שעה זו.

9.7 מדידה, דיווח וביקורת

9.7.1 דיווח חברתי של חברות ביוטכנולוגיה - ביו אתיקה בדיווח החברתי**

רו"ח ניר זיכלינסקי ורו"ח איריס אלדר*

9.7.1.1 רקע

חברות הביוטכנולוגיה ומדעי החיים חשופות לסיכונים בתחום החברתי והסביבתי עקב תחומי פעילותן המתאפיינים ברגישות מוסרית, אתית או שהינם בעלי פוטנציאל לזיהום סביבתי. כמו כן, שוקי היעד אליהם הן מכוונות הינם כאלה בהם הצרכנים, החברות הגדולות הפועלות בתחום בעולם והציבור במדינות היעד, וכמו כן הרגולטורים והארגונים החברתיים הנוגעים בנושא, הינם בעלי רגישות גבוהה לנושאים חברתיים וסביבתיים.

חברות ביוטכנולוגיה, בדומה לכל חברה עסקית המייצרת מוצרים ומספקת שירותים, מדווחות במסגרת דוחותיהן החברתיים¹²⁹ על השפעותיהן הסביבתיות, הכלכליות והחברתיות על מחזיקי העניין שלהן. במסגרת הדוחות החברתיים שלהן ניתן, איפוא, למצוא נושאים "אוניברסליים" המשותפים לכלל החברות, כגון:

התייחסות לנושאים חברתיים - נושא זכויות אדם וזכויות העובדים, שוויון הזדמנויות וגיוון בכח העבודה (הכללת מיעוטים ונשים בין העובדים בכלל, ובמשרות ניהוליות בפרט).
 הצגת היבטים כלכליים - רווחיות, מחזור פעולות, דיבידנדים ועוד.

* מחלקה מקצועית, BDO, Social Accountability זיו האפט.

** תודתנו נתונה לד"ר אבי שני על הערותיו והארותיו המועילות.

¹²⁹ הרחבה בנוגע לאחריות חברתית בעסקים ומתודולוגיית הדיווח החברתי מצויה, בין היתר, בפרקים 1, 4, 5, 6, 7, 8.

התייחסות להשפעות סביבתיות - צריכת מים, צריכת אנרגיה, יעילות בשימוש במקורות אנרגיה ובמים, פליטות גזים (ובעיקר גזי חממה, במיוחד CO₂), השלכה ומיחזור של פסולת ועוד.

יחד עם זאת, קיימים נושאים מעניינים וייחודיים לחברות אלה, אשר באים לידי ביטוי בדוחותיהן החברתיים כחלק מהנושאים המעסיקים אותן ואת הציבור. במסגרת זו יסקרו מספר נושאים כאמור, תוך הדגמה של היבטים מיוחדים בדיווח החברתי. ניתן לכנות את הנושאים הללו בשם הכולל "בין אתיקה", המוגדרת כמכלול הנושאים האתיים הקשורים לטכנולוגיות מדעי החיים ולייצור מכשירים רפואיים, מוצרים ביוטכנולוגיים ופרמצבטיים.

9.7.1.2 בין אתיקה - מה היא כוללת?

לעיתים קרובות, עושות חברות ביוטכנולוגיה שימוש ביצורים חיים - החל ממיקרואורגניזמים המשמשים לייצור חומרים שונים וכלה בבעלי חיים המשמשים לניסויים ובדיקות. הדבר הופך את נושא הבין אתיקה לנושא ליבה הטבוע במהות פעילותן של חברות הביוטכנולוגיה. בין הנושאים הנכללים במסגרת נושא הבין אתיקה:

- יישום בטוח של טכנולוגיה גנטית.
- טובת בעלי החיים.
- פטנטים.
- גישה למקורות גנטיים ושיתוף בהטבות.

9.7.1.3 השימוש בהנדסה גנטית

נושא ההנדסה הגנטית הוא נושא מעורר מחלוקת המצוי כל העת בדיון ציבורי.

חברות הביוטכנולוגיה העושות שימוש בהנדסה גנטית נתקלות בשאלות, חששות ואף רתיעה של הציבור מתהליך ההנדסה הגנטית ותוצריו. אחת הדרכים שלהן להתמודד עם הנושא היא באמצעות פתיחות ותקשורת עם מחזיקי העניין השונים.

בדוחות החברתיים שלהן מוצאות חברות הביוטכנולוגיה המשתמשות במיקרואורגניזמים מהונדסים גנטית (להלן - "ממ"גים") במה לפנייה בלתי אמצעית לכל מחזיקי העניין. הן יכולות להסביר את אופן השימוש בהם, ולציין את העובדה כי פעילות זו מוסדרת ע"י חוקים שמטרתם לשמור על הבטיחות בשימוש בממ"גים. הן יכולות אף למנות את היתרונות המשמעותיים של ההנדסה הגנטית, כגון: האפשרות לייצור חומרים ותרופות שלא ניתן היה לייצרם כלל, או שלא היה ניתן לספק באופן יציב את הביקוש שלהם, ללא שימוש בהנדסה גנטית.

כך לדוגמא, חברת התרופות הגדולה Novo Nordisk (להלן - החברה) מסבירה בדוח החברתי שלה לשנת 2000 את אופן השימוש שהיא עושה בממ"גים ואת היבטי הבטיחות בשימוש בהם, כדלקמן:

החברה מסבירה כי על מנת שממ"ג יסווג כבטוח או כבעל סיכון נמוך, נדרש כתנאי מוקדם כי הוא אינו צפוי להיות פתוגני (גורם למחלות) עבור בני אדם, בעלי חיים או צמחים או מזיק בדרך כלשהי לסביבה, וכמו כן, נדרש כי המיקרואורגניזם המקורי יהיה בלתי פתוגני וכי הגנים שהוכנסו אליו אינם צפויים לגרום כל נזק.

החברה מבארת את המונח "שימוש מגודר" (Contained Use) בממ"גים שפירושו כי גבולות פיזיים (כדוגמת מיכלים סגורים) או שילוב של גבולות פיזיים, כימיים¹³⁰ או ביולוגיים¹³¹ משמשים על מנת להגביל את המגע של הממ"גים עם הסביבה.

בנוסף לכך מציינת החברה כי היא משתמשת בממ"גים רק בשימוש מגודר במתקני ייצור סגורים, ומבצעת מעקב אחר שחרור כמויות מוגבלות (ומותרות) מהם לאוויר ובפסולת מוצקה ונוזלית. כמו כן, החברה עוקבת אחרי הממ"גים שנפלטו על מנת לברר האם שרדו מחוץ למתקני הייצור. החברה מצאה בדוח החברתי את המקום לבשר את הבשורה המרגיעה ולציין כי לא נמצאו כל ממ"גים בדגימות הקרקע שנלקחו מסביב למפעלה.

9.7.1.4 השימוש בגנים עמידים לאנטיביוטיקה

בהנדסה גנטית נעשה לעתים תכופות שימוש בגנים עמידים לאנטיביוטיקה, הנקראים גם סמני עמידות לאנטיביוטיקה (Antibiotic Resistance Markers). גנים אלה משמשים להבחין באילו מיקרואורגניזמים בוצע השינוי הגנטי בהצלחה¹³². הבעייתיות בנושא זה היא החשש ששימוש בגנים של עמידות לאנטיביוטיקה עלול לגרום להיווצרותם של חיידקים עמידים

130 גבול כימי יכול להיות טיפול כימי לקטילת האורגניזמים.

131 גבול ביולוגי הוא תכונה הטבועה באורגניזם, שמשמעותה היא כי יכולתו של האורגניזם לשרוד בטבע היא מוגבלת.

132 הדבר מבוצע באופן הבא: בחומר מסוים (כדוגמת שמרים) מבוצע שינוי גנטי למתן תכונה רצויה, ע"י השתלת גן לייצור חומר מסוים (כדוגמת אינסולין) ב-DNA - הצופן הגנטי של השמרים. על מנת לוודא כי השמרים אכן שונו, מבצעים באותו תהליך גם השתלת גן שמשמש כ"סמן" שיעיד כי השינוי בוצע, כמו גן של עמידות לאנטיביוטיקה. לאחר מכן, כשמניחים את השמרים על צלחת פטרי המכילה אנטיביוטיקה, ניתן לדעת כי השמרים אכן קיבלו את התכונה הרצויה לפי עמידותם לאנטיביוטיקה - כלומר השמרים ששרדו הם גם אלה שקיבלו את התכונה הרצויה (ייצור אינסולין).

לאנטיביוטיקה. משום שאנטיביוטיקה משמשת לטיפול רפואי בזיהומים, חשוב שלא להעלות את רמת העמידות לאנטיביוטיקה בסביבה החיצונית, ולמנוע מאותה עמידות לעבור למיקרואורגניזמים אחרים.

חברות ביוטכנולוגיה שונות מחפשות שיטות חלופיות לשימוש בגנים עמידים לאנטיביוטיקה. לאור חשיבות הנושא, הוא מוזכר בדוחות חברתיים של חברות ביוטכנולוגיה בנושא שמעלה בעיות שיש לפתור, בצירוף דרכי ההתמודדות של החברה עם הסוגיה במטרה לצמצם את הסיכון, כל עוד ממשיך השימוש בגנים אלה.

שימוש בעלי חיים

9.7.1.5

חברות ביוטכנולוגיה רבות עושות שימוש בבעלי חיים למטרת ניסויים במסגרת הבקרה על המחקר, הפיתוח והייצור של מוצריהן. בתעשייה הפרמצבטית, משמשים הניסויים בבעלי חיים למטרות שונות, ובכלל זה על מנת להבטיח כי התרופות יעילות וללא תופעות לוואי לא רצויות.

הניסויים בבעלי חיים הם אחד השלבים בתהליך הייצור מהמחקר הראשוני ועד השיווק למשתמש הסופי.

הואיל וניסויים בבעלי חיים נוטלים תפקיד חשוב בהבטחת היעילות והבטיחות לשימוש של מוצרים ביולוגיים ותרופות, החברות אינן יכולות להימנע לחלוטין משימוש בניסויים כאלה.

לפיכך, הויכוח הציבורי הסוער בנושא ניסויים בבעלי חיים ע"י חברות כאמור יכול להתפס כמטרד מציק, אולם הן יכולות במקום זאת לראות בו גורם מניע לשינוי. להלן שתי דוגמאות לכך:

חברת התרופות Novo Nordisk וחברת התרופות Novartis בחרו בגישה השניה. שתייהן מתארות בדוחות החברתיים שלהן (של Novo Nordisk לשנת 2000, של Novartis לשנת 2001 - 2002) כי החליטו לפעול בנושא בכמה מישורים, באופן המכונה שלושת ה-Rים (3R):

- לפעול לצמצום מספר בעלי החיים המשמשים בניסויים. (Reduce)
- לפעול לעידון השיטות בהן משתמשים. (Refine)
- לחתור למציאת שיטות חלופיות על מנת להימנע ככל שניתן מהצורך לבצע ניסויים בבעלי חיים. (Replace)

במסגרת זו, מציינת חברת Novo Nordisk לגבי ניסויים בבעלי חיים כי היא הקימה מיוזמתה תהליך של סקירה אתית עוד בטרם הגשת הניסוי לאישור הרשויות המוסמכות. התהליך מבוצע ע"י ועדת סקירה אתית פנימית בשיתוף אנשים חיצוניים שאינם מקצועיים.

בנוסף לכך, הנושא של אתיקה בניסויים מתוקשר בדיאלוג ומנוהל בשיתוף פעולה עם מחזיקי הענין. חברת Novo Nordisk (שמקורה ומרכזה בדנמרק) הקימה פורום בשיתוף עם הארגון הדני לרווחת החיות, המגבש יחד עם החברה דרכים לשיפור רווחת בעלי החיים, תנאי המגורים שלהם, גבולות אתיים לניסויים, תהליכים טובים יותר ועוד. כמו כן, נוסדה סדנה בשיתוף עם אותו ארגון, אליה הוזמנו נציגי התעשייה ומומחים לרווחת חיות ונדונו דרכים לשיפור רווחת חיות הניסוי. בנוסף לכך, חברת Novo Nordisk בחנה, בשיתוף עם הארגון הדני לרווחת החיות, את צרכיהן של חיות הניסוי שלה מכל המינים, בשיתוף עם מומחים חיצוניים. אחת התוצאות של שיתוף פעולה זה היתה פיתוח אבטיפוס של מערכות למגורי כלבים, ארנבים, קביות

"שרקנים") וחולדות בהתאם לצרכי החיות. מערכות אלה נבנות כעת בחברה כסטנדרטים חדשים אפשריים למגורי חיות הניסוי.

חברת Novartis, בדוח החברתי שלה לשנים 2001-2002, מתייחסת אף היא בכובד ראש לנושא הניסויים בבעלי חיים. היא מציינת כי קיימת אלטרנטיבה חלקית לניסויים בבעלי חיים, שמצויה עדיין בשלבי פיתוח ועלותה יקרה מאוד. חברת Novartis מתארת בדוח החברתי את הדרך בה היא תורמת למחקר למציאת אלטרנטיבות לניסויים בבעלי חיים ומציינת כי היא משתתפת ותומכת כספית בארגון 3R שמטרתו, כאמור לעיל, לתרום לצמצום, עידון וניסיונות להחלפת הניסויים בבעלי חיים. החברה אף מתארת את הדרכים בהן היא מנסה להפוך את חייהן של חיות הניסוי לנעימים ככל האפשר, בין היתר ע"י שיכון במגורים נוחים ולא צפופים, המכילים מתקני משחק עבור החיות.

אתיקה ברפואה

9.7.1.6

חברת Novartis מתייחסת בדוח החברתי שלה לשאלות אתיות רפואיות סבוכות, כגון ניסוי תרופות על ילדים מתחת לגיל שנתיים (שמבוצע כמובן בהסכמת הוריהם, אולם עדיין מהווה נושא שנוי במחלוקת).

בעיה נוספת עולה מדרישות של גופים רגולטוריים לבחון תרופות על קבוצות סיכון, הכוללות קשישים, חולים קשים ואף ילדים. הבעייתיות בנושא עלולה להתעורר שבעתיים במקרה של ביצוע ניסויים כאלה במדינות מתפתחות, שם על כללי האתיקה של החברה לבוא לידי ביטוי ביתר שאת על מנת למנוע כל פגיעה ולהבטיח את שלום המשתתפים בניסוי.

בעיות אתיות נוספות שמזכירה החברה הן השימוש בתאי גזע של עוברים אנושיים, נושא שמלבד שאלות של עובדות והגיון הוא מעורר ומערב גם מכלול של רגשות, ערכים ואמונות.

נושאים נוספים המועלים בהקשר זה בדוח החברתי של Novartis הם ניסויים גנטיים, שיבוט אנושי, Genomics¹³³ ועוד.

משיכת עובדים ושיתוף פעולה עם גורמים באקדמיה

9.7.1.7

חברות ביוטכנולוגיה זקוקות לעובדים מוכשרים, יצירתיים ומבריקים. על מנת להשיגם ולשמור עליהם, עליהן להוות גורם משיכה כמעסיק.

אחת הדרכים לפנות אל אותם עובדים פוטנציאליים (ולתרום לגאוות היחידה ולשביעות הרצון של העובדים הקיימים), היא באמצעות הדוח החברתי. במסגרתו ניתן לפרט נושאים מגוונים אודות סביבת העבודה בחברה, החל ממידע אינפורמטיבי אודות מבנה הארגון, האווירה בעבודה, תנאי ההעסקה וההטבות המיוחדות הניתנות לעובדים וכלה בתיאור פרויקטים מעניינים ומאתגרים ואף הצגת שמות, תמונות וציטוטים של עובדים ומנהלים, המקנים פן אישי יותר לדוח החברתי והמוסיפים לו עניין.

דרך נוספת היא באמצעות מימון מחקרים ומלגות לסטודנטים ולעבודות דוקטורט ופוסט דוקטורט, פעולות אשר מדווחות אף הן בדוחות החברתיים. פעולות אלה מהוות "שילוב מנצח" של תרומה למחקר, למאגרי הידע וע"י כך לבריאות הציבור בכלל, יחד עם הכנסת שם החברה לתודעתם של אנשי האקדמיה והסטודנטים בהקשרים חיוביים.

¹³³ דיסציפלינה מדעית החוקרת את המבנה והתפקוד של החומר הגנטי של בני אדם, בעלי חיים וצמחים.

נסכם ונאמר, כי בפני חברות הביטכנולוגיה, העוסקות באופן יומיומי בנושאים מאתגרים ומרתקים, ניצב כיום גם אתגר הדיווח החברתי.

דיווח אשר קושר יחד היבטים מגוונים ומציג בפני קוראיו את הדילמות והבעיות, אך גם את הפוטנציאל, פריצות הדרך, התרומות וההצלחות של החברה. הדיווח החברתי הוא דיווח שאין מקום טוב ממנו להציג בו את הנתונים וההסברים הללו, דיווח שיישומו מהווה לא רק סיומו של תהליך איסוף נתונים אלא הזדמנות ללמד וללמוד, לתקשר ולקבל תגובות, להעלות שאלות ולהתלבט. התועלת לחברה המדווחת אינה פחותה מזו של הקוראים, עבורם מהווה קריאת הדוח החברתי פתיחת צוהר לעולמה של החברה ולעיתים קרובות חוויה מלמדת ומעשירה של ממש.

9.7.2 דיווח חברתי - מאז ועד היום

ניר זיכלינסקי, רו"ח וירון אלעד, רו"ח *

9.7.2.1 רקע

תחום החשבונאות, הביקורת והדיווח החברתי והאתי - Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting (להלן - SEAAR) הפציע לראשונה במסגרת הספרות האקדמית בארה"ב של שנות ה-40. מאז, עבר התחום במדינות שונות בהקשרים שונים, אך התקשה להשיג את המוצקות והיציבות אשר יצרו את המסה הקריטית הנדרשת על מנת להתיישר עם הזרם המרכזי בסדר יומם של הארגונים העסקיים.

ברם, העולם משתנה, ובין היתר משתנה גם עולם העסקים. הגלובליזציה, בשילוב גבולות סביבתיים, עוני ונידוי חברתי יצרו אתגר חדש עבור העסקים. מהות האתגר היא יצירת תנאים בהם תגמול חברתי או סביבתי משולבים יד ביד עם יתרון תחרותי. המטרה היא להכשיר את הקרקע לכך שחברות הרסניות חברתית וסביבתית לא ישרדו בטווח הארוך כשם שחברות לא-תחרותיות לא יצלחו את המחר. אתגרים אלו דורשים כלים חדשים שיאפשרו לארגונים לצעוד אל עבר "קפיטליזם אתי" ויסייעו להפוך את התחום מ"אקזוטי" לפרקטי, ה-SEAAR מהווה את ערכת הכלים הנדרשת.

9.7.2.2 אבולוצית הכלים והשיטות לדיווח חברתי

מגוון רחב של שיטות הוצעו במהלך השנים כדרך לאמוד ולמדוד את הביצועים החברתיים והאתיים של ארגונים. אחת מהגישות הראשונות שהוצעו היתה גישת "ההוצאה". המטרה הבסיסית היתה

* BDO זיו האפט, מחלקת Social Accountability.

לבודד את העלויות הכספיות המשויכות לפעילויות "חברתיות" ולקבען כ"חשבון" התרומות החברתיות והאתיות שמבוצעות על ידי התאגיד. אולם, גישה זו מתמקדת אך ורק בתשומות הכספיות ולא מנסה למדוד או לתעד את התפוקות ואת ההשפעות של הפעילויות הללו. על אף חסרון זה, זמינות המידע הפך את הגישה לפופולרית ביותר. חברות רבות דיווחו על תרומותיהן הכספיות כמספר מוחלט או כאחוז של הרווח לפני מס. גישת "ההוצאה" אף מהווה את הבסיס הרעיוני, עליו מונח התיקון לתקנה 10 לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל, 1970 המחייב חברות לפרט במסגרת דוח הדירקטוריון את מדיניות החברה בתחום מתן התרומות ואת הסכומים שנתרמו לגופים ציבוריים בשנת הדיווח.¹

מספר חברות קמעונאות באיטליה, שיכללו את גישת "ההוצאה" והפכו אותה לגישה של "מאזן חברתי". הכוונה במאזן חברתי, היא תעוד וניתוח של התשומות הכספיות (על בסיס הדוח הכספי המבוקר) אשר מקדמות במישרין או בעקיפין את החזון והמשימה החברתיים או הסביבתיים של הפירמה (ללא קשר למשימות הפיננסיות-כלכליות). מובן, שתרומות הפירמה מהוות רק חלק מתשומות אלו. דוגמא לתשומות הנכללות במאזן החברתי, אך לא היו נכללות במסגרת גישת ההוצאה הן עלויות מיחזור. עלויות אלו, אשר נכללות במסגרת חשבונות ההוצאה השוטפים ונגרמות עקב דרישות החוק או במסגרת המדיניות הסביבתית של התאגיד, אינן נכללות בסעיף התרומה הקלאסי, אך מקדמות במישרין את המשימה הסביבתית של הפירמה.

ב-1973 פיתח Grey² גישה חדשה לדיווח חברתי מכיוון שלטענתו החשבונאות הפיננסית כבר לא יכלה לענות על כל צרכי ה-SEAAR.

¹ כמובהר בפרק 5 בנושא.

² M. Dierkes and R.A. Bauer (eds.) (1973) Corporate Social Accounting, Prager, New York

לשיטתו, קוראי הדוחות הכספיים מעוניינים במידע נוסף ומהותי אודות הפירמה ולכן יש צורך בראיה חדשה וכוללנית יותר. גריי הציע לפירמות לבחון את דרישות "הבוחרים" (Constituencies) החיצוניים והפנימיים העיקריים של הפירמה, מעין מהדורה מוקדמת של **מחזיקי עניין**, ולדווח לציבור על פי תוצאות בחינת הדרישות. גישה זו נקראת "**גישת הבוחרים**" (Constituency Accounting). למעשה, חזה גריי את גישת "**הדיאלוג עם מחזיקי העניין**" עליה מבוסס הדיווח החברתי כיום. הקשר עם ציבור "הבוחרים" שהוגדר על ידי גריי נעשה יותר ויותר פופולרי כך שהפך במרוצת השנים לחלק מרכזי בגישות השונות לדיווח חברתי אשר התפתחו בהמשך, ואף לגישת היסוד בבחירת המדדים לדיווח **בתקן ה-GRI³** הפופולרי. היטיב להגדיר זאת John W. Filer, מנכ"ל "Atena Life and Casualty", אשר צוטט ב-1979 באומרו "על כל התאגידים להיות קשובים באופן גלוי לרצונות הציבור- רצונות הציבור כפי שהציבור רואה זאת".

כתוצאה מהתפתחות עולם העסקים בכלל ועולם החשבונאות בפרט לכיוון של **מתן ערך כספי לנכסים בלתי מוחשיים**, עלתה השאלה כיצד יש למדוד או להעריך את הקשר עם מחזיקי העניין של התאגיד. דיאלוג מפותח וקשר עמוק ורציני עם מחזיקי העניין המביא לשיפור של תהליכים ולהתקרבות באינטרסים, ברצונות וביעדים של מחזיקי העניין עם אלו של הפירמה, טומן בתוכו ערך רב לפירמה. את ערך זה היה נהוג לכלול במסגרת נכסים בלתי מוחשיים אחרים כדוגמת "מוניטין" או "פטנטים", אולם, בהמשך התברר כי הנכס הבלתי-מוחשי "בסיס מחזיקי העניין" מורכב מחלקים שונים כדוגמת שביעות רצון לקוחות, מוטיבציה העובדים, הון אנושי וכיוצ"ב.

³ Global Reporting Initiative - ביוני 2000 פרסם ה-GRI את הגרסה הראשונה של ההנחיות לדיווח הארגונים על ביצועיהם החברתיים, הסביבתיים והכלכליים. הרחבה בנושא מצויה בתת פרק 4.3.

דרוג חברות על בסיס דיווח חברתי

המידע הפיננסי, היה רק אלמנט אחד של מידע כמותי זמין על הביצועים החברתיים והאתיים. עקב כך, התעוררה בשנות ה-70 המוקדמות, פרקטיקה מקובלת של "הערכת/דרוג חברות". הרעיון אשר עומד בבסיסה של פרקטיקה זו היה דרוג בשתי דרכים אפשריות: האחת, כנגד קריטריונים "בינאריים", קבועים מראש שבדקו "האם החברה מבצעת זאת - כן או לא"; השניה, כנגד קריטריונים מדורגים שבדקו "כיצד החברה מתפקדת בתחום זה או אחר". בתחילת שנות ה-80 החל ה"דרוג החברתי" לתפוס תאוצה בעיקר בזכות ארגונים ומוסדות ללא כוונת רווח שעסקו בדירוג של חברות על בסיס קריטריונים חברתיים, סביבתיים ואתיים שונים. מטרתם העיקרית היתה אספקת אינפורמציה לצרכנים על מנת שיבצעו החלטות רכישה מושכלות ומאוחר יותר, תמיכה בהחלטות של משקיעים אשר החלו לבצע השקעות אתיות - SRI⁴. שניים מתוך אותם "מוסדות ללא כוונת רווח" שעסקו בדירוג חברתי הינם Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR), אשר הביע התעניינות מיוחדת בביצועים החברתיים של ארגונים אשר ביצעו את מרבית עסקיהם בדרום-אפריקה ו - Council on Economic Priorities (CEP), שהתמקדה בחינוך צרכנים לצריכה מושכלת ממקום מושבה בניו-יורק. לאחרונה, חלק מהארגונים האירופאים והצפון-אמריקאיים אשר עסקו בנושא החליטו לבצע ריכוז מאמץ והחלו בשיתופי פעולה הכוללים חלוקת מידע במטרה להגיע להסכמה רחבה אודות הדרך בה יבוצע המדרוג, ועל הקריטריונים אשר יעמדו בבסיסו.

⁴ SRI - Socially Responsible Investment - השקעה המגלמת את ערכיהם החברתיים והאתיים של המשקיעים שלה. השקעה זו נעשית תוך נקיטת כל תהליכי קבלת ההחלטות ה"מסורתיים" המהווים חלק מגישת ניהול השקעה זהירה וראויה, אך היא כוללת גם את הבחירה והניהול של השקעות בהתבסס על דאגותיהם והשקפותיהם האתיות, המוסריות, החברתיות ו/או הסביבתיות של משקיעיה. הרחבה מצויה בתת פרק 1.6 ו-9.6.2.

מדדים חברתיים וסביבתיים

בעוד "דרוג חברתי" הינה פעילות חיצונית לפירמה, המתבצעת על ידי ארגונים למטרות ציבוריות, "מדדים חברתיים" היא שיטה המבוססת על פעילות פנימית, המתבצעת על ידי גורמי הפירמה השונים ומטרתה לאפשר לפירמות למדוד טוב יותר את ביצועיהן החברתיים. התנועה לעבר הגדרת מדדים חברתיים היתה משולבת ומתואמת עם צמיחת "גישת הבוחרים" שהפכה במהרה לתופעה המתפשטת של "דיאלוג עם מחזיקי העניין". גורם שתמך בתבנית מסויימת של התייעצות עם הקהילה כבסיס לפיתוח ובחירה של מדדים חברתיים, היה משרד המסחר האמריקאי שטען כי:

"... בעת קביעת יעדים שנתיים בתחום התוכניות הקהילתיות, על התאגיד, בתחילה, לנסות ולפתח מדדי איכות קהילתיים תוך שימוש במדדים חברתיים בנוגע לאבטלה, איכות הסביבה, חינוך, בריאות, וכיוצ"ב. לאחר מכן, תוכל החברה לפתח, בשיתוף עם רצונות וצרכי הקהילה עצמה, מדדי ביצוע עבור חלק או עבור כל המדדים החברתיים אשר צוינו לעיל. כך, יבדוק התאגיד את ביצועיו כנגד היעדים אשר הציב לעצמו..."

גישת הדיאלוג עם הקהילה כבסיס לקביעת מדדים חברתיים וסביבתיים הלכה והתפתחה במרוצת שנות ה-90, במיוחד לאחר "ועידת כדור הארץ" אשר נערכה בריו דה-ז'ניירו ב-1992. בועידה זו נחתם קטלוג של מדדים חברתיים אשר נקרא "Local Agenda 21". אולם, קטלוג זה לא היווה פריצת דרך בתחום הדיווח החברתי כיוון שהוצגו כלפיו טענות קשות ביותר. טענת המבקרים היתה כי ה"קטלוג" משקף את הצרכים והרצונות של הקבוצות הפעילות והמאורגנות ביותר, ולכן, אינו נותן תמונה מלאה, מה שמאפשר לחברות להתייחס אך ורק לנושאים הכלולים ב"קטלוג" הקיים ולהתעלם מנושאים חשובים אשר לא נכללים בתוכו. כמו כן נטען, כי ה"קטלוג" מונע את הפיתוח והאימוץ של קטלוג מדדים חדש, כוללני ומלא יותר.

ביטול ה"קטלוג" סילק את המכשול בדרך להתפתחות אדירה של בחירת מדדים המבוססים על "גישת בוחרים" טהורה. כלומר, בכל ענף התפתח דיאלוג מקיף עם מחזיקי העניין, כך שהתפתחה פרקטיקה אמיתית של שימוש במדדים חברתיים וסביבתיים. לדוגמא, דוח חברתי שכולל דיווח על נושא "ההבדל בין המינים בתאגיד", יבוקר במהרה אם יכשל בדיווח על מספר הנשים והגברים בתפקידים שונים בתאגיד וברמות שונות של הנהלה או על מידע בנוגע לרמות שכר הבוחן את קיום העקרון של "תשלום דומה לעבודה דומה". נוצר מצב, בו בכל מקום בעולם, בכל נקודת זמן, קיימים מדדי ביצוע חברתיים וסביבתיים מוכרים וידועים המהווים חלק משמעותי ומהותי מכל סוג של דיווח או גילוי ראויים.

כיום, בעת קביעת מדדים חברתיים וסביבתיים לדיווח, קיים מעבר מגישה של מדידת תשומות כדוגמת סכום ההשקעה בתוכניות קהילתיות, למדידת התפוקות או תוצאות השקעת המשאבים. היוזמות המובילות בעולם וביניהן ה-GRI הבינו, כי אין זה מספיק

לדעת מה החברה "ביזבוזה", אם המוניטין שלה תלוי בתוצאות ובהשפעות של מה נעשה עם הכסף.

הדיווח החברתי כיום

9.7.2.5

בדיווח החברתי כיום, משתקפת מגמת הארגונים של שימוש במספר סוגים של "מטבע" דיווח. המידע בדוח החברתי כולל מידע כמותי פיננסי ולא פיננסי, כמו גם מידע איכותי. האיזון בין ה"מטבעות" השונים ואופן מדידת הערך שלהם, תלוי ללא ספק במצבו של הארגון המדווח ובהשקפתם של מחזיקי העניין שלו. לדוגמא, התגובה הלא מספקת של חברת Shell⁵ באמצע שנות התשעים לפגיעות בזכויות האדם שנעשו על ידי משטר ההבאצ'י בניגריה שם פעלה, גרמה לחברה נזק תדמיתי שהיא טרם הצליחה להתאושש ממנו. מחזיקי העניין של Shell לא ראו בעין אוהדת את המימון שהעניקה החברה למשטר מושחת זה על אף שדרכי פעולה דומות היו מקובלות בארצות אפריקה. לו הייתה החברה נוקטת בתהליכים של דיאלוג עם קבוצות מחזיקי העניין שלה, מדווחת על פעילותה במדינות השונות ועל האתיקה העסקית שלה ומשלבת אותם בתהליכי קבלת ההחלטות בה, היא הייתה נעשית מודעת לאופן בו הציבור תופס את תפקידה וכיצד הוא מעריך שעליה להתנהל. החברה היתה יכולה להשתמש בממצאי הדיאלוג על מנת לשנות את האסטרטגיה שלה ולהימנע מהפגיעה התדמיתית הקשה שספגה ומהירידה החדה במחירי מניותיה.

גם **בישראל**, ניתן להבחין בהתעוררות של הצורך העסקי בתהליך דיאלוג עם מחזיקי עניין שונים. ניתן לציין את חברות המזון אשר מצאו את עצמן חייבות ללקוחותיהן הסברים על איכות, טריות והרכב מוצריהן, את הצורך להקל על המפוטרים הטריים שחשה חברת "קומברס" (על אף שלא בטוח שנסיעה בלימוזינה אכן ממתיקה את

⁵ על הדוח החברתי של חברת Shell ניתן למצוא בפרק 6.

הגלויה), את הצורך שחשות חברות עסקיות רבות בישראל לתרום לקהילה אשר סובבת אותן ואת הדרישות הציבוריות מחברות לפעול בדרכים שאינן פוגעות באיכות הסביבה.

צעד נוסף אשר מבוצע על ידי חברות עסקיות בישראל בתחום האחריות החברתית בעסקים בכלל, ובתחום ה"דיאלוג עם מחזיקי העניין" בפרט, הוא התקדמות לעבר דיווח חברתי כפי שכבר מתבצע בעולם. כבר הוכרז לאחרונה על הדוח החברתי הראשון בישראל אותו תפרסם חברת "שטראוס" וכבר פורסם בנובמבר 2004 הדוח הסביבתי של "אגד". אין ספק כי הצורך העסקי יגרום בסופו של דבר לחברות ישראליות אחרות לנקוט במדיניות דיווח דומה.

9.8 שיווק וצרכנות

9.8.1 שיווק חברתי/ערכי

שמואל ורשבסקי* ולני ארמן**

9.8.1.1 שיווק חברתי - מה זה?

זוהי התפיסה העסקית-ערכית של הגופים הכלכליים, שהפנימו כבר את חשיבותה של התרומה לקהילה, ומעתה רוצים לכוון אותה גם לטובתם - בצורה מתוכננת ומועילה.

תם עידן התרומה הסתמית - האקראית - ו/או החד-פעמית. מעתה גם לשיקולים עסקיים יש לגיטימציה: למי, כמה ולמה. תוצאות התרומה על פי התכנון השיווקי-חברתי, יוצרים משוואה של WIN-WIN. שני הצדדים נהנים בו זמנית וזה גם בסדר, גם צודק וגם כדאי.

הקהילה היא לא עוד פושטת יד והעסק המסחרי הוא כבר לא רק "הנדיב הידוע". שני הצדדים מכירים בערך עצמם וביכולתם לתמוך זה בזה. מתקיים ביניהם דיאלוג בגובה העיניים - כל אחד מתקיים בזכות השני, ולכן רוצה בטובתו: העסק לא יכול להמשיך להתפתח ולהרוויח בתוך מרקם חברתי מתפורר, והקהילה לא יכולה לצפות יותר, שהרשויות ימלאו את כל מחסורה.

אל התפר הזה בדיון נכנס השיווק החברתי, ובאמצעות תהליך מקצועי מובנה, מבוקר ומתוכנן מראש, אף מציע את הפתרונות הרלוונטיים והאופרטיביים, לגופים הכלכליים השונים.

* שמואל ורשבסקי - מבעלי משרד הפירסום אדלר חומסקי ורשבסקי ומנכ"ל משותף בחברת GoLogo - שיווק חברתי מחבר "חופש הפיתוי" ו"האליים החדשים".

** לני ארמן - בעלים ומנכ"לית משותפת בחברת GoLogo - שיווק חברתי פלנרית לתכנון אסטרטגי.

שלבי התכנון כוללים:

- א. איתור ערכי הליבה של הארגון העסקי (וניסוח חזונו).
- ב. זיהוי נקודות החוזקה והחולשה שלו.
- ג. לימוד קהלי המטרה (הקיימים והפוטנציאליים).
- ד. בחינת האפשרויות והיכולות של הארגון ושל עובדיו.
- ה. יזום פרויקטים חברתיים רלוונטיים.
- ו. מיתוג הפעילות לטובת חיזוק והעצמת הארגון/המותג.
- ז. ליווי התהליך בהתמדה ובעקביות, תוך שיפור לטווח הארוך.

שיווק חברתי הוא תהליך המבוסס על משנה סדורה וככזה הוא מצטרף אל ההגדרה של "תקשורת שיווקית משולבת", הכוללת את הפרסום, קידום המכירות ויחסי הציבור - מעתה שיווק חברתי הוא שותף תקשורתי לגיטימי - מדיה נוספת.

השיווק החברתי הוא אופציה מעשית ליצירת חוויה רגשית, ערכית, וישירה, בין המוצר לצרכן, באמצעות מדיה לא קונבנציונלית - מתוך השטח עצמו.

השיווק החברתי חושף את הארגון העסקי למחוזות חדשים ובכך מרחיב את הקשרים שלו, מעמיק את היחס האישי כלפיו ומצרף מעגלי אוהדים חדשים.

1. רקע

בעידן של אי וודאות, שינויים גלובליים ופערים חברתיים עמוקים, מבקשים תאגידים ועסקים כאחד לבסס (ולעתים להציל) את תדמיתם בעזרת מעורבות חברתית בקהילה.

מול סדר עולמי מקרטע, ומול מצבה הקשה של מדינת ישראל, קהיליית העסקים מגיעה להכרה, כי לא ניתן לנהל עסקים לאורך זמן בתוך מרקם חברתי מתפורר ואחת המסקנות המתבקשות היא: שילוב מעורבות חברתית בקהילה, כחלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה השיווקית-עסקית-ארגונית המודרנית, או בשתי מלים: **שיווק ערכי/חברתי**.

2. מה זה שיווק ערכי/חברתי?

זוהי תפישה שיווקית חדשה, מבוססת על ערכים אנושיים, ההולכת וכובשת לה מקום של כבוד בין יתר אמצעי השיווק המודרניים. מטרותיה הראשיות הן שתיים:

- א. לסייע בחיזוק נכסיות המותג ובהעצמת תדמית הארגון, על ידי יוזמות חברתיות מטעם הארגון ו/או המותג, על בסיס ערכים משותפים למותג ולקהילה.
- ב. לסייע לקהילה בתחומים בהם היא חלשה ובלבד שתחומים אלה יהיו בעלי נקודות ממשק רלוונטיות לערכיה ולחזונה של הפירמה.

זהו בעצם כל הסיפור ועל פי סדר העדיפות הזה!.

באמצעות ייזום פרויקטים חברתיים-קהילתיים, הרלוונטיים לאופיו ולמהותו של המותג, בקרב קהלי המטרה, אנו משיגים מינוף:

- א. לעסקי הארגון.
 - ב. לקהילה הזוכה למעורבות פיסית.
 - ג. ל"גאווה יחידה" בקרב עובדי הארגון, בשל שיתופם הפעיל בפרוייקטים הנבחרים. פרויקטים אלה, אמורים להשתלב כחלק מובנה באסטרטגיה השיווקית של הארגון.
 - ד. לקהילת העסקים כולה ביצירת מוטיבציה להצטרף למעגל הנתינה ומסייעים בכך לקהילות נוספות.
- בשביל אנשי השיווק ומנהלי המותגים, השוקדים יום יום במציאת דרכים מקוריות ואפקטיביות להעלאת סף הריגוש של הלקוחות והצרכנים, השיווק החברתי הוא מדיה חדשה באלף השלישי.
- מעבר לתרומתו בהעצמת המותג, לגידול בעסקים ולרווחת הקהילה, השיווק החברתי אינו דורש משאבים מעבר לכוונת הארגון להשקיע ממילא ב"תרומה לקהילה", נושא שהופנם כבר בשנים האחרונות בקרב מרבית הארגונים. הוא משמש סמן ימני - רגשי - ארוך טווח, במסגרת התקשורת השיווקית המשולבת, הכוללת גם פרסום, גם קידום מכירות וגם יחסי ציבור (IMC- Integrated Marketing Communication).

השיווק הערכי/החברתי בשונה מהשיווק הקונבנציונלי יוצר מחויבות ומעורבות דינמית רגשית, המחזקת את ההזדהות עם

המותג ואת הקשר האישי הישיר איתו. בניגוד לשיווק קונבנציונלי הנתון לשינויים תקופתיים, שיווק חברתי יוצר מסורת עיסקית-חברתית מתמשכת וארוכת טווח, המגבשת את גאוות-היחידה של הארגון מחד גיסא, ומעניקה את הביטחון שבהתמדה להידוק הקשר עם הקהילה מאידך גיסא ובעיקר, יש בו מקורות אנרגיה אנושיים רבי עוצמה עבור המותג, אם יודעים לנצלם בתבונה.

האמונה במותג מובילה לנאמנות למותג

9.8.1.3

מותגים חזקים מצליחים לשרוד בשל היכולת שלהם להיות חלק מחייהם של הצרכנים. המותג שברשות הארגון הוא יותר משם, לוגו או סמל מסחרי. המותג מגדיר את היחס של הלקוח אל הארגון והוא מתעצם מחדש בכל מפגש ביניהם. האתגר הגדול ביותר עבור מנהלי מותגים כיום, הוא לשמור על רלוונטיות המותג. אנשי השיווק יודעים כי שימור הרלוונטיות יבנה את הערך המוסף של המותג שלהם מול המתחרים. ברור לקובעי המדיניות בארגונים הכלכליים, כי היום, מותגים שלא "יכנסו" לקהילה, כלומר, לא יהיו מעורבים חברתית - ישארו בחוץ.

"כיום, צרכנים ברחבי העולם מאמינים במותגים, בעיקר במותגי-העל. הם מאמינים בהם כי הם טובים ואיכותיים, אולם מעבר לכך, הם מאמינים שמותגי-העל מייצגים ערכים נעלים. מותגי-העל הם גיבורי המיתולוגיה של זמננו. ככאלה הם יכולים לבצע שינוי חברתי בשל כוחם ופריסתם הגלובלית. המותגים הם תוצר של הכלכלה המודרנית מבחינה חברתית, פוליטית, עסקית ורוחנית." (האליס החדשים, ורשבסקי וסיגן, ספריית ידיעות אחרונות)

גם נעמי קליין, הכוהנת הגדולה של האנטי גלובליזציה, הרואה במותגים שורש כל רע, אינה מתכחשת לעובדות ומציינת בספרה

המפורסם "No Logo": "לוגואים, בגלל תפוצתם האדירה, נעשו הדבר הכי קרוב לשפה בינלאומית שאנו מכירים, שמוכרת ומובנת בהרבה מקומות יותר, מאשר אנגלית" (הוצאת בבל, עמ' 20).

אין ספק כי במאה ה - 21 לוקח המגזר העסקי חלק משמעותי בעיצובה של החברה, ולכן חשוב להציג בפניו את הכיוון השיווקי והקונספט כפי שהוא מתואר ע"י Gologo, שהוא האנטי-תזה מול התפישה השלילית של No Logo, במלים אחרות, במקום לקטרג וללחום במותגים, ניתן לרתום את כוחם על מנת לקבוע נורמות חדשות, שישנו את דפוסי החשיבה וההתנהגות הארגונית. ארגונים כלכליים יכולים (וצריכים) לעשות זאת טוב יותר ומהר יותר ממערכות ממשלתיות מסורבלות ומיושנות וכמובן ליהנות מכך.

לדוגמא, אם חברת "בזק" תבחר לטפל בחינוך לתרבות הדיבור וההקשבה באמצעות פעילות חברתית במתנ"סים, הרי שתתווסף בכך תדמית חיובית לבזק, תדמית של אכפתיות בתחום שאינו מטופל היום ע"י אף גורם חינוכי מצד אחד והקהילה תתברך בנושא ערכי חשוב ובאחדה לחברה שלקחה על עצמה את הנושא, מצד שני. למותר לציין עד כמה זהו נושא רלוונטי לבזק ולקהל לקוחותיה.

ואם לדוגמא, בנק למשכנתאות יקים מרכז אליו יופנו רהיטים משומשים, או סוג ב', ישפצם בסיוע ילדים חריגים (שיוכשרו על ידו) ויעמידם למכירה במחיר סימלי, לרשות לקוחותיו שרובם זוגות צעירים שבלוקחם משכנתא, נותרו כמעט ללא משאבים לאבזר את דירתם החדשה, הרי שבכך סייע כבר לשתי קהילות (זכאי משכנתאות וצעירים חריגים), יצר פרויקט רלוונטי ביותר ובידל עצמו מיתר המתחרים על אותה אוכלוסייה.

מודל BEE (Brand Equity Ethics) שפותח על ידי שמואל ורשבסקי, הוא מודל שיווקי הבנוי על סוציאליזציה של המותג. הצרכן, שהוא

"המלך" בעיני השיווק המודרני, הוא הפרט המרכיב את הקהילה, ולכן המותג זקוק לקהילה לא פחות מאשר הקהילה זקוקה למותג. כאשר המותג תורם באופן רלוונטי לקהילה, הקהילה אוהדת אותו ומגבירה את צריכתו וכך נוצר מצב של Win-Win - כולם מרוויחים. אין מקום לציניות ולבקורת, כאשר התרומה היא רלוונטית.

לארגונים מתקדמים יש, בנוסף למטרה עסקית, גם חזון המנסח את תפקיד הארגון (והמותג) בחיי הקהילה. במרכז מודל פורמולה BEE מצויה "כוורת הערכים" ובה עשרות טריטוריות כגון: ילדים, אהבה, בטחון, משפחה, אנושיות, טבע, איכות סביבה, בריאות ועוד. כל מותג יכול למצוא בכוורת את הטריטוריה שהכי רלוונטית לחזונו, כדי לבחור מתוכה את הפעילות החברתית ההולמת אותו באופן המובהק ביותר. ככל שתימצא הלימה גבוהה יותר בין שלושת המרכיבים: מותג-קהילה-פעילות חברתית, כך יצטברו לטובת הארגון, נכסים אמוציונליים שיעצימו הן את המכירות והן את המוניטין.

אין סתירה בין מעורבות חברתית לבין תמורה עסקית

9.8.1.4

האמירה: "כדי לקבל צריך לתת", הייתה טובה בעבר ועד היום טרם נס ליחה. היא נשמעת כשייכת יותר לתחום הפילוסופיה או הדת, אך היא כבשה לה מקום של כבוד גם אצל מנהלים וראשי תאגידים כלכליים בעולם כולו.

גישת השיווק החברתי כמנוף להצלחה עסקית, לוקחת את האמירה הזו צעד נוסף קדימה: "אני נותן כדי לקבל" וזה לגיטימי. משמע, אני יוזם פרויקטים חברתיים למען הקהילה לטובתה אבל גם לטובתי (כלומר לטובת הארגון/המותג, שמכספו אני בעצם מממן את הפעילות החברתית). המטרה היא לשפר/לחזק את תדמיתי ולהעצים את המותג שלי ואין אני חייב להסתתר עוד מאחורי עשייה זו. הדגש הוא על עשייה. לא מתן חסות או תרומה פסיבית, אלא מעורבות אקטיבית של ההנהלה והעובדים.

ארגון מעורב חברתית, איננו נותן רק בסתר או תורם לגמילות חסדים. ארגון מממן את הפעילות החברתית מכספי החברה ולכן מחובתו (לא רק זכותו), לדאוג ל"החזר" בהתאם.

השיווק החברתי מציע, הגדרה חדשה לנושא שהוגדר עד כה כ"תרומה לקהילה". לראשונה ניתנת לגיטימציה גם לתורם, להפיק תועלות עסקיות מעצם הנתינה. מהיום, אחריות הארגון דורשת חשיבה שיווקית מושכלת ומתוכננת, המאפשרת מדידה ובקרה, לגבי התועלות והכדאיות שהוא יפיק מעצם הנתינה, לטובת תדמית הארגון, העצמת המותג וסיפוק תחושת העובדים.

כי בעסקים כמו בעסקים, השיווק החברתי הוא בראש ובראשונה מכוון עסקים. התפישה החדשה של GoLogo פירושה: לא עוד מתן צדקה, נדבה בסתר "לשם שמים", אלא ללכת עם הלוגו בגישה עסקית מפקחת ולקדם אותו בעזרת הקהילה. בבסיסו של השיווק החברתי מונחת ההכרה בצורך לטפח את התקשורת הרגשית בין הלקוחות למותג ובכך לחזק את נאמנותם אליו (Brand Loyalty), לטווח ארוך.

המושג הכללי בתוכו פועל השיווק החברתי הוא ה - Cause Related Marketing (CRM) ובעברית - שיווק מוכוון מטרה. אחד השימושים הראשונים בו, נעשה על ידי חברת אמריקן אקספרס, בשנת 1983 במהלך קמפיין לאיסוף כספים עבור שיפוצו של פסל החירות בניו-יורק. החברה תרמה סנט אחד עבור מטרה זו בכל פעם שלקוח שלה ביצע פעולה בכרטיס. עד מהרה גדל מספר מחזיקי כרטיסי אמריקן אקספרס ב - 45% וכלל השימוש בכרטיס צמח ב - 28%. כיום התפתח השימוש בשיווק ממוקד מטרה והוא כולל אפשרויות רבות ומגוונות, החל מתרומה של אחוז מסוים ממחירו של מוצר, דרך תרומת הרווחים ממכירת מוצר מסוים ועד למיזמים מסובכים יותר.

אמריקן אקספרס המשיכה במשך השנים בעבודתה למען הקהילה. באפריל 2001 החלה החברה, בשיתוף מספר עמותות כדוגמת The Association for Enterprise Opportunity, במבצע חדש שנועד לסייע למגזר העסקים הקטנים בארה"ב, הנתקל בקשיים בגיוס מימון ואשראי לפיתוח. החברה משווקת כרטיס אשראי חדש שאחוז אחד מכלל הסכום המוצא בו, עובר לעמותות ואלו מעניקות הלוואות לעסקים קטנים הנזקקים להן.

פעילות מבורכת זו ממחישה את נושא התרומה לקהילה "נטו", אך ככזו אין בה עדיין מעורבות חברתית פעילה שהיא על פי תפיסת GoLogo אינה ממצה את כל התועלות, שכן אין היא יוצרת מגע אישי, אין בה מחויבות ארוכת טווח וככזו אין היא מעוררת את הצד הרגשי, החשוב ליצירת נאמנות והזדהות עם המותג, המזכה אותו באהדת קהל רבה יותר. הדבר דומה לכל מחווה של הענקת חסות מותגית, בה מופיע שם העסק על גבי תוכניה, מודעה או חולצת ספורט. יש בכך הפגנת נוכחות (שלה יש כמובן ערך), אך אין בכך די, כדי להעמיק משמעויות ערכיות.

Avon הוא מותג קוסמטיקה בינלאומי המגיע למיליארד נשים ברחבי העולם על ידי למעלה מ- 3 מיליון דיילות עצמאיות הפועלות ב- 143 מדינות. בשנים האחרונות שותפה החברה ל"מסע הסברה נגד סרטן השד", פעולה של שיווק ממוקד מטרה שהחלה בבריטניה וכיום כבר מתקיימת ב- 47 מהשווקים בהם פעילה Avon. שיתוף הפעולה עם העמותות הנלחמות בסרטן מתבצע תוך קיום מסעות פרסום והסברה, מכירה של מוצרים מיוחדים כגון סיכות דש ודוב צעצוע, תרומה של אחוז מסוים מהכנסות המכירה של מוצרי קוסמטיקה ויופי מיוחדים ועוד. Avon היא נותנת החסות המרכזית לשורה של אירועים בשיתוף תעשיית האופנה, שגם הם נועדו להעלאת המודעות לסרטן השד - וכך היא מזוהה עם מטרה ועם שוק, הטבעיים לה ויוצרים אמפטיה של הלקוחות ואפשרות להגיע דרך המדיה, לקהל שטרם נחשף למותג.

במהלך השנים, ועד לסוף 2002, תרמה החברה כ - 10 מיליון ליש"ט למלחמה בסרטן השד בבריטניה וכ - 250 מיליון דולר ברחבי העולם. פעילות מבורכת העונה על קריטריון הרלוונטיות כמו גם על עזרה עצומה לקהילה, אך במידה והיה משולב בה גם ערך פעיל של עשייה פיסית, יש לשער שהתועלות הכלכליות של Avon היו מצטברות לערכים גבוהים הרבה יותר (ללא השקעת משאבים נוספת).

המותג הבינלאומי טימברלנד משתף פעולה כבר למעלה מעשור עם ארגון נוער הנקרא CITY YEAR. במהלך השנים התפתח הקשר בין שני הגופים מעבר לפעולות השיווק ממוקד המטרה, בו החל והוא כיום חלק מתרבות הניהול של שניהם. טימברלנד תרם ל - CITY YEAR לאורך השנים למעלה מ - 10 מיליון דולר במלגות ומענקים והחברה גם מספקת את המדים לארגון הנוער. בנוסף, החלה לפעול בקרב עובדי טימברלנד תוכנית התנדבותית, במסגרתה מממנת החברה 40 שעות של חופשה לעובד המעוניין להקדישן לעבודה בקהילה וכן תוכנית של "שבתון" של שלושה חודשים שגם הוא מוקדש להתנדבות חברתית. מספר שעות ההתנדבות שתרמו עובדי טימברלנד לפרוייקטים חברתיים הגיע כבר ל - 170,000 שעות! הפעולות הללו בוודאי תרמו לכך, כי בשנים האחרונות לא רק עלו מכירות מותגי החברה אלא היא גם הופיעה בקביעות ברשימת "100 החברות שטוב לעבוד בהן" של מגזין "פורצין". המודל של טימברלנד, עונה על-פי תפיסת GoLogo על כל הקריטריונים, הוא גם רלוונטי לליבת המותג, הוא תורם לקהילה, הוא משתף את העובדים באופן פעיל, הוא ארוך טווח והוא דואג לתיקשור היוצר את אהדת הקהל.

סקרים מראים כי הצרכנים המודרניים מבינים כי את היתרון היחסי והייחודי של החברה שאת המותג שלה הם מתכוונים לרכוש, יש למצוא מעבר לתג המחיר. לזאת אנחנו קוראים "נכסיות-המותג" (Brand Equity). נכסיות זו אינה נמצאת על המדף וגם לא על גבי תג המחיר אלא, בראש שלנו, ראש הצרכן. ומה חושב הראש הזה? ובכן,

למעלה מ-70% מכלל הציבור בארצות המערב נוטה להעדיף חברות ומותגים המזוהים עם אחריות ומעורבות חברתית ואחוז גבוה זה, נמצא כל הזמן בעליה.

9.8.1.5 הצרכן - הכוח המניע

הצרכן של היום הוא צרכן מתוחכם יותר, חשוף לתקשורת וצורך אותה בכמויות עצומות. הוא למד להשוות, להעריך, להבדיל, לדרוש ולקבל. הוא מצפה שהמותג ייחזר אחריו. הוא מעז להתלונן, להחרים, לתבוע ולהזכיר למי שצריך - שהוא המלך והוא (לרוב) צודק! מאידך, בעולם של שפע מוצרים, תחרות חופשית (ואגרסיבית), פיתויים מכל סוג ועומס יתר של מסרים והבטחות, מתעוררת לאחרונה מגמה של רטרו, של חיפוש אחר הערכים "של פעם", ערכים בסיסיים כמו: משפחה, בית, בריאות, איכות סביבה, טבע וכו', הם נושאים שהקהילה צמאה להתחבר אליהם מחדש, לכן הצרכן המודרני מחפש:

- יותר מידע.
- המלצות אמינות.
- תימוכין מקצועי מוסמך.
- מגוון ריגושים חדשים.
- חיזוקים רציונליים לדחפיו האמוציונליים.

כל אלה הם גורמים שיש להתחשב בהם, ושיווק חברתי לוקח אותם בחשבון יותר מכל כלי שיווקי אחר.

9.8.1.6 שיווק חברתי מנקודת מבטו של הארגון

- שיווק חברתי חייב להיות חלק מאסטרטגיית שיווק ארוכת טווח.
- שיווק חברתי הוא השקעה ולא הוצאה.

- שיווק חברתי אינו דורש משאבים כמו שיווק קונבנציונלי.
 - בראייה שיווקית - שיווק חברתי הוא כלי ניהולי להשגת יעדים כלכליים.
 - בראייה אסטרטגית - שיווק חברתי מחזק, מטפח ומעלה את נכסיות המותג.
- נכסיות המותג משפיעה ישירות על ההצלחה הפיננסית של הארגון:
- הערך הפיננסי של המותג תורם לביצועים העתידיים של הארגון.
 - הערך הפיננסי של המותג בא לידי ביטוי בכל מאזן.
 - הערך הפיננסי של המותג מוערך על ידי בעלי המניות וקובע את מיצובו של המותג בקרב מתחריו בשוק.
נכסיות גבוהה = מוניטין = רווחים.

9.8.1.7 כיצד זה נעשה?

פעולות של שיווק חברתי נעשות לאחר מחקר ותכנון יסודיים. יש לאתר את הקשר בין ערכי הליבה של המותג וערכי קהל המטרה. חשוב לא פחות להקפיד על הלימה בין המטרות העסקיות והמטרות החברתיות. הפעילות החברתית צריכה להלוו את האידאולוגיה של הארגון. הצרכנים כיום חשדניים יותר וצינניים כלפי מי שיטען כי הוא מעוניין רק ב"צדקה". הצרכן המודרני מקבל בהבנה ובהערכה את העובדה שהארגון מצפה לקבל בתמורה את הנאמנות למותג. משוואה זו נראית לו לא רק הגיונית אלא מעוררת אמון (כשלא מנסים להסתיר

אותה). מרגע זה מתקיים בין שני הצדדים דיאלוג ישיר ובגובה העיניים. אין כאן יחסים של נותן ומקבל, אלא שני הצדדים נותנים ומקבלים בו-זמנית בשוויון מושלם. זכות הקיום של האחד תלויה בשני (אין לזלזל באינטליגנציה של הצרכן). בשל כך, ובשל התחרות בשוק, יבחרו הצרכנים במותג שבצידו ערך מוסף מוכח.

היחס לשיווק החברתי חייב להיות כאל פרוייקט עסקי - השקעה במחקר, התמקדות ופעילות לטווח ארוך - כל זה כדי שהפעילות תהיה אפקטיבית ומוצלחת. סקרים של "לפני" ו-"אחרי" מעידים על העלייה בשביעות הרצון של הצרכנים, בעקבות הפעילות החברתית.

דוגמא מפורסמת היא זו של חברת נעלי הספורט NEW BALANCE שהקיפידה תמיד לייצר את מוצריה במקומות בהם שכר ותנאי העבודה של הפועלים היו הוגנים. בניגוד לקריאות להחרמת מוצרי NIKE ו-GAP, שהואשמו בעושה ובניצול ילדים בתנאים מחפירים, בסדנאות יזע ובתגמול עלוב. ארגוני צרכנים וארגונים חברתיים שונים הסבו את תשומת לב הצרכנים לנעלי הספורט של NEW BALANCE ועודדו אותם לרכוש את תוצרתם.

סיכום

9.8.1.8

שיווק חברתי נחוץ היום יותר מתמיד כי בעידן של ריבוי מותגים ותחרות אגרסיבית יש חשש משחיקה, מחוסר בידול ודילול ערך המותג - ובכך יש להלחם. שיווק חברתי הוא ללא ספק גם מדיה נוספת, מדיה חדשה, היוצרת בידול למותג ולעולם התוכן שלו, בעיקר על ידי תקשורת "פה לאוזן" שהיא בלתי אמצעית, אמינה, זולה, ידידותית ואובייקטיבית.

הארגונים והתאגידים חייבים לפתח כעת שיטות להערכת התרומה החברתית שלהם במונחים כלכליים. מטרות מסחריות וחברתיות

יכולות לשלב ידיים, והחברות שיצליחו במאה ה - 21, הן אלו שישכילו להפנים את חשיבות המעורבות החברתית ויפעלו על-פי שיטת השיווק החברתי.

פרופ' אסא כשר נדרש לנושא השיווק החברתי ומשיחתנו איתו בנושא, אנו מצטטים: "לכל ארגון אמורה להיות 'כוורת ערכים' התואמת את אמות המידה להתנהגות הארגון ... אין בנמצא ארגון עם ערך אחד בלבד וטוב שכך ... יש ערכים דומיננטיים מאחרים. יש ערכים הזורחים באור של עצמם (כמו אהבה ...) ויש ערכים שצריך לתפעל (כמו משמעת)".

הדואליות הזו מתקיימת משום שהציבור הרחב, בעיקר בעולם המערבי, איבד את האמון במימשל ובפוליטיקאים, אולם סומך על המותגים, שלא איכזבו אותו בדרך כלל. יש אומנם אנשים הרואים בתאגידים שורש כל רע בחברה המודרנית, אולם הם נמצאים במיעוט ויהיה זה נאיבי לבזבז את המשאבים והיכולות של התאגידים בגלל התנגדויות "יפות נפש" כאלה.

9.8.2 לתקשר את הפעילות החברתית או לא לתקשר - זאת השאלה

רני רהב, רהב תקשורת ויחסי ציבור בע"מ*

מספר החברות המפרסמות את פעילותן החברתית בקרב הציבור הרחב הולך וגדל. זוהי עובדה.

נשאלת השאלה, האם זוהי אסטרטגיה עסקית ושיווקית נכונה מבחינת העסק, או שמא, בגלל הציניות המרחפת סביב נושא ההשקעה של עסקים בקהילה, עדיף לעסקים להצניע את פעילותם החברתית ולהמשיך במסורת רבת השנים שהייתה מקובלת עד לא מזמן - מתן בסתר.

בתשובה לשאלה זו יש לבחון שני היבטים: טובתו של העסק וטובתה של הקהילה, כדלקמן:

מנקודת מבטה של הקהילה, אין ספק כי פרסום הפעולות החברתיות של העסקים השונים ברבים מביא לה רק תועלת והסיבות לכך הן ברורות. ככל שעסקים מפרסמים יותר את פעילותם החברתית, העסקים המתחרים, שאינם יכולים להרשות לעצמם לא "להישמע" במישור זה ולהיתפס כלא-אחראיות-חברתית, מיד מגבשים לעצמם פעילות חברתית משל עצמם ומתקשרים אותה. מדובר בעצם בכדור שלג שמגלגל את עצמו וסוחף עוד ועוד חברות ועסקים לבצע פעילות חברתית משמעותית על מנת שיוכלו לתקשר אותה.

בנוסף, פרסום הפעילויות החברתיות שנוקטות חברות מובילות מעלה את "רף" המעורבות החברתית ודורש מעסקים שעד כה היו מעורבים בקהילה דרך תרומות בלבד לגבש פעילות משמעותית שתעמוד בקו אחד עם הפעילויות החברתיות השונות שנוקטות החברות השונות. למשל, לצורך הדוגמא, אם חברה סלולרית מסוימת מנהיגה פעילות ענפה של השקעה בקהילה הכוללת, לצד השקעה כספית, גם התנדבות של העובדים וההנהלה הבכירה, ויזום פרויקטים ייחודיים

* רני רהב הינו הבעלים של רהב תקשורת ויחסי ציבור בע"מ.

ומשמעותיים, אין ספק כי לאור התחרות הקשה השוררת בענף, מתחרותיה חייבות גם הן "להציג לציבור" השקעה חברתית משמעותית. האמור נכון לכל חברה בכלל ולחברות צריכה בפרט. כך, הקהילה מרוויחה הן מבחינה כמותית והן מבחינה איכותית: העסקים יוזמים יותר פעילויות חברתיות ואותן פעילויות הן ברמה "גבוהה" יותר ועל כן בעלות השפעה רבה יותר על הקהילה.

מנקודת מבטו של העסק, לדעתי, תיקשור הפעילות החברתית ברבים רצויה ואף הכרחית משתי סיבות:

1. הראשונה וההומאנית יותר היא לשמש דוגמה לחברות אחרות. כפי שכבר ציינתי לעיל, חברות מחקות אחת את השנייה ומיד כשהאחת תופסת פער במישור מסוים פועלת השנייה לצמצום אותו הפער.
2. הסיבה השנייה היא שאם ניתן להפיק מהפעילות החברתית תועלות עסקיות, אז למה לא לנצל זאת? הגישה השמרנית והמיושנת של מתן בסתר מתוך רצון לא להביא לזילות התרומה לקהילה אינה מצדיקה את עצמה במציאות של היום. כל פעילות שהיא הנעשית במסגרת העסק, אם היא תורמת לעסק היא תמשיך להתקיים ואם לא אז לאו, ולכן, על מנת שהפעילות החברתית תמשיך על פני זמן רב ולא תיפסק עם התחלפות המנכ"ל או אחרי פרסום התקציב השנתי הלוחץ, כצורך קיומי של הפעילות החברתית, יש לפרסם את הפעילות החברתית ולשאוף להפיק ממנה הטבות כלכליות כדוגמת מוניטין, הוקרה ציבורית, והגעה לפלחי שוק שהעסק רואה בהם צרכנים פוטנציאליים.

בחינת ההיבט העסקי של השקעה בקהילה בעצם מעלה כמה נקודות שדורשות תשומת לב:

1. האחת ואולי החשובה מכולן היא שמיצוי מלוא התועלות העסקיות מפעילות חברתית אין בו בכדי לפגום בפעילות החברתית עצמה. המניעים המביאים עסק כלשהו להשקיע ולקדם את הקהילה בה הוא פועל יכולים להיות "טהורים" ולבוא ממקום של רצון להחזיר לקהילה אולם, ואין בכך לדעתי משום רע, יכולים לבוא ממקום "עסקי" גרידא, לאחר ההבנה כי הפעילות טומנת בחובה יתרונות התורמים לעסק עצמו, כגון: גיבוש העובדים ויצירת עבודת צוות פורייה יותר, עליה במוניטין, משיכת לקוחות וכו'.

באופן אישי, אני סבור כי כל עסק באשר הוא צריך לזכור כי הוא חייב את קיומו לקהילה בה הוא פועל, ועל כן עליו להחזיר לה באיזשהו אופן בחזרה. אולם באותה נשימה, אני מודע לכך כי הפעילות תהיה הרבה יותר ענפה וארוכת-טווח במקרים בהם העסק הצליח להפיק מהפעילות החברתית תועלת לעצמו.

2. נקודה נוספת העולה בבחינת ההיבט העסקי היא איזו פעילות חברתית על העסק לאמץ על מנת שהיא תהיה בעלת ההשפעה המקסימלית והחיובית ביותר הן על העסק והן על הקהילה. הדעה הרווחת בהקשר זה היא כי שימוש בכישורים ובמיומנויות המקצועיים של העסק ועובדיו בפעילות החברתית מביאים לתועלות הגבוהות ביותר הן לקהילה והן לעסק. ובכן, בהיבט זה אין אני מהווה דוגמא אישית לחברות שכן, כבעל חברה ליחסי ציבור ותקשורת, הכי הגיוני היה, לפי תיאוריה זו, לו הייתי עוזר לאותם ארגונים ועמותות בהם אני מתנדב ולהן אני תורם מכספי ומזמני בכל הקשור להיבטי התיקשור ויחסי הציבור. אולם, מתוך רצון לא לערבב "Business With Pleasure", אני מקפיד לא לערבב את הכישורים המקצועיים שלי עם הפעילות החברתית שלי. הפעילות החברתית, אם זה בעזרה בגיבוש אסטרטגיות ובקבלת החלטות במסגרת היותי חבר במועצות מנהלים של עמותות ומלכ"רים ואם זה בפתיחת ביתי לקיום ארועים שמטרתם קודש למטרות חברתיות, באה רק לשם סיפוק והנאה אישיים, ואלו תועלות שמספקות אותי די והותר.

יש לזכור עם זאת, כי פעילותי החברתית נעשית באופן אישי ולא במסגרת "רהב תקשורת ויחסי ציבור" ועל כן אין אני עורך ביני לבין עצמי את החישובים והשיקולים שצריכה לערוך חברה עסקית.

3. נקודה אחרונה שאליה אני רוצה להתייחס בהקשר זה היא מקומה ותפקידה של הממשלה בקידום החברה והקהילה בישראל. יש הטוענים כי השקעה בקהילה הינה מתפקידיה של הממשלה וכי אין זו חובתם של העסקים להשקיע ממשאביהם לקידום אינטרסים שאינם קשורים ישירות להשאת רווחיהם. טענה זו נראה כבר הולכת ונהיית פחות ופחות מקובלת ועסקים מבינים כי תפקידם הוא לא רק להרוויח מהקהילה כי אם גם להשקיע בה בחזרה על מנת לקדם קהילה בריאה ויציבה יותר. יחד עם זאת, אין ספק כי ככל שיופנו פחות תקציבים לביטחון ולהתנחלויות ניתן יהיה להפנות חלק גדול יותר מתקציב המדינה לעניינים חברתיים וכך ירד חלק גדול מהנטל הרובץ כיום על העסקים.

אני רוצה לסיים בהצעה אישית לקובעי המדיניות בישראל: נראה כי עסקים ופרטים רבים מרגישים כי זוהי זכות להשקיע בקהילה וכי הרווח שלהם מהשקעה בקהילה, בצורה של סיפוק והגשמה עצמית, אינו נופל מהרווח של הקהילה. אולם לא כולם יודעים איך להתנדב והיכן הם הכי נדרשים. לכן, אני מציע להקים מחלקה למתנדב - "המרכז הלאומי להכוונת המתנדב" - שתשמש ככתובת לכל אותם מתנדבים שלא יודעים למי לפנות ותנתב אותם באופן שייטיב ביותר עם הצרכים החברתיים ועם רצונות המתנדב.

9.8.3 אחריות חברתית: מותר (ורצוי) לספר לחבר'ה
תמי זילברג*

9.8.3.1 רקע

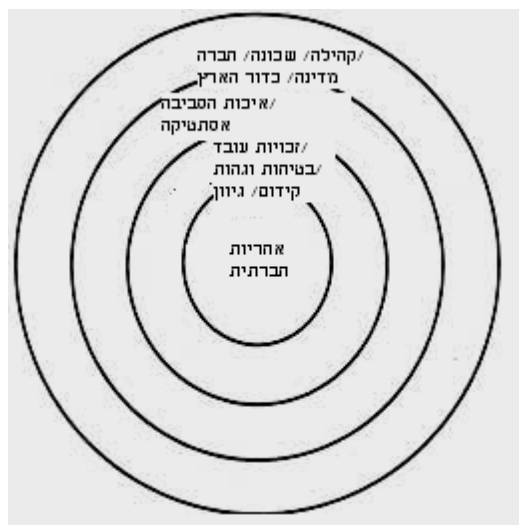
תחום האחריות החברתית מציב בפני המנהלים אתגרים לא פשוטים, ובראשם - ההכרח להבין, כי ניהול יעיל בעולם המודרני הוא ניהול אינטגרטיבי, שמחייב התמודדות מתמדת עם אספקטים שונים ומשתנים חדשות לבקרים של הובלת ארגון להצלחה והצטיינות. חלק בלתי נפרד מהצלחה כזו טמון ביכולת לתקשר את הדברים, לספר לאחרים, ולהפוך אותם בדרך זו לחלק מהמנוף, המאפשר את המשך הצלחה.

ניהול יעיל בעולם המודרני הוא ניהול אינטגרטיבי, שיועד לתקשר את הצלחותיו, גם בתחום האחריות החברתית

בראייה סכמטית אפשר לשרטט את האחריות החברתית כנקודת המרכז של קבוצת מעגלים קונצנטריים, שהקטנים שבהם מתארים את התנהלות הארגון מול הפרט והגדולים ביותר חובקים את התמודדותו עם סוגיות גלובליות ואתגרי השמירה של כדור הארץ. מדובר בשמירה על אקולוגיה סביבתית (החל מרצפת המפעל ועד האזור הגיאוגרפי); שמירה על האדם (החל מהעובד - בטיחות וגהות, גיוון בתעסוקה, כבוד ואפשרות קידום; ועד הסביבה האנושית שבה

* יועצת ארגונית בנושאי אחריות חברתית. בעברה - עיתונאית ופעילה חברתית. בין תחומי הפעילות המקצועית: קידום נושא האחריות החברתית בכיסוי המערכתי של עיתון העסקים "גלובס"; השתתפות בתהליכי הגיבוש והשיפוט של אות גלובס על שם חיים בר און לעסקים וחברה; השתתפות בהקמת עמותות חברתיות בשנות השמונים; סיוע בהתנדבות לארגונים חברתיים לגבי תקשורת וקשר עם גופים עסקיים; השתתפות בוועדת ההיגוי של מכון התקנים הישראלי לעניין התקן החברתי; השתתפות בצוות המומחים של ISO לעניין התקן הבינלאומי של אחריות חברתית; מקימה ויו"ר פורום מדינות אגן הים התיכון לאחריות חברתית.

נמצא הארגון או המפעל ואשר כוללת שכונה, קהילה, מדינה, עולם); שמירה על התנהלות אתית ובחינה בלתי פוסקת של עמידת הארגון ועובדיו בסטנדרטים הגבוהים ביותר של התנהגות.



גם בעבר נדרשו מנהלים לעמוד בסטנדרטים גבוהים ביותר - כל אחד בתחומו הוא. אך בעבר עוצמת הצרכנים ומודעותם לכוחם היו נמוכים מכפי שהם היום, ולכן הארגון ומנהליו לא ניצבו מול דרישה כה חד-משמעית לתת דין וחשבון על מעשיהם, לקחת עליהם אחריות ולשלם את המחיר אם הייתה חריגה מהסטנדרטים המצופים מהם.

עוצמה צרכנית וציבורית זו מחייבת את הארגון לקיים מערכות תקשורת קבועות, שבעצם מהותן מהוות בסיס לתהליך של דיאלוג בין הארגון לבין כל מחזיקי העניין הקשורים אליו - עובדים, לקוחות, ספקים, קהילה.

היכולת לעשות "חשבון נפש" ולתת "דין וחשבון" לאחרים (יהיו אלו אשר יהיו) נקראת באנגלית Accountability. בעברית המודרנית אין מילה אחת, המתארת את סוג האחריות והדיווח הזה. אבל העברית

העתיקה - ואיתה גם קדמונינו - דווקא הכירה היטב את התהליך הנפשי הכרוך ב-Accountability. אנו למדים זאת מהמקורות: "דע מאין באת, ולאין אתה הולך, ולפני מי אתה עתיד ליתן דין וחשבון" (סדר נזיקין, מסכת אבות, ג-א).

נכון, בהמשך הציטוט נאמר בדיוק בפני מי עתיד האדם ליתן דין - "בפני מלך מלכי המלכים, הקב"ה". אולם יש לזכור, כי סדר נזיקין, שבו מצוי ציטוט זה, עוסק כולו בסדרי החברה, ביחסים שבין אדם לחברו ובדרך שבה אמור אדם לחיות את חייו. והדברים נוגעים גם ביחסיו של אדם עם עסקיו, עמיתיו, מנהליו, העובדים הכפופים לו, לקוחותיו וכל הציבור כולו.

אחד העקרונות העיקריים של הדיאלוג עם הציבור מחייב את הארגון לשאוף למודעות מלאה, תוך קיום יכולת להתמודד עם האמת, מבלי לטמון את הראש באדמה ולהניח שאיכשהו המבול יעבור ללא פגע.

זוהי, אולי, היכולת המשמעותית ביותר, שמנהל יכול לסגל לעצמו בימינו. במקרים רבים מדי אנשים מתאהבים בקונספציה של עצמם, ונכשלים בראיית המציאות כהווייתה. התנהגות זו הופכת להרסנית במיוחד, אם הנהלה של ארגון מסרבת להבין את עוצמתם של מחזיקי העניין ומעדיפה להתעלם מהם, מתוך הנחה מוטעית שהבעיה תישכח. במקדם או במאוחר המחיר ייגבה, ויש כבר לא מעט ארגונים בארץ ובעולם, שחוו בעצמם את נזקיו של מצב כזה.

כאשר בוחנים רבים מהמקרים הללו בקפדנות, מתברר שלא היה מדובר בחברות בלתי ראויות או שליליות באופן קיצוני. נהפוך הוא - במקרים רבים היו אלה חברות, שחיפשו כל דרך להיות מעורבות בקהילה וגילו אכפתיות למטרות חברתיות צודקות. אבל הן נכשלו במקום קריטי: קיום תקשורת נבונה עם מחזיקי העניין בשעת משבר.

כל חברה, שתיתקל במהלך קיומה במשברים ניהוליים עקרוניים בעלי השלכות חברתיות פוגעות, תוכל להתגבר אם תשכיל להתמודד ולא תעדיף להתעלם מהתקשורת, לזלזל בצרכנים, להסתגר בקומת ההנהלה מבלי לדבר עם איש ולקוות לטוב. הניסיון מלמד, שטוב לא יוצא מהתנהלות כזו, ועל הארגון להתחשב בכל אחת מהחוליות, המרכיבות את שרשראות האספקה, הייצור והשיווק שלו.

עולם חשוף

9.8.3.2

צרכני תקשורת ההמונים, ובמיוחד מי שגולשים באינטרנט, מודעים היום לכל חריגה ניהולית בארגונים גדולים, בעיקר אם מדובר בארגונים גלובליים. וכך, מי שהעסיק ילדים פקיסטנים תמורת פרוטות בייצור כדורי-רגל, כמו נייקי, צריך היה לקחת בחשבון חרם צרכנים זועמים; כמוהו מי שנחשד כמזהם הים, דוגמת חברת הדלק "של" או מי שהזמין את ייצור הבגדים האופנתיים שלו מקבלנים סינים, המעסיקים פועלים בתנאי עבדות, דוגמת חברת גאפ.

אלא שבעולם המודרני, לא חייב להיות קשר ישיר בין החברה ובין החריגה הניהולית או העוולה החברתית, כדי שהצרכנים יתבעו לקיחת אחריות והסקת מסקנות אישיות וארגוניות. הקשר יכול להיות עקיף, ובלבד שניתן יהיה לאתר אותו על רצף ההתנהלות של שרשרת האספקה באותו ארגון. נייקי, למשל, לא העסיקה ישירות את הילדים בפקיסטן. היא כרתה חוזים עם חברה מפקיסטן, שדאגה להנפיק את הסחורה. כך גם גאפ ויצרניה בסין. אך מרחק זה בין התאגיד, שמרוויח ממכירת המוצרים, לבין הפועלים קשי היום, שזכויות האדם שלהם נפגעות, כבר אינו יכול לשמש מסתור מאחריות.

תעסוקה בשינוי והשלכות התקשורת על הארגונים והעסקים

9.8.3.3

כמו במישורים רבים אחרים, גם עולם התעסוקה המודרני עובר תמורות עמוקות, ואסור להתעלם מהן. הכלכלה הגלובלית מחזקת תהליך, שהחל כבר אחרי מלחמת העולם השנייה: מציאת שוקי עבודה זולים, כדי לשמור על תחרותיות בשוק צרכנים קשה. אך אם בעבר רק חברות ענקיות הוציאו עבודה לשווקים הזולים הללו, היום כמעט כל ארגון יכול לעשות זאת, ואף עושה זאת. כתוצאה מכך, כל ארגון - גדול או קטן - חייב לדעת, כי אם הוא קשור בדרך כלשהי אל הגופים הגדולים, הוא הופך מיידית למטרה לפיקוח צרכני בכל העולם המערבי, ולא תהיה לו אפשרות להמשיך לתפקד כספק, אם לא ישמור על הנורמות, שמכתיב העולם המערבי המתקדם.

שוק העבודה הזולה משתנה במקביל להתקדמות הכלכלית והחברתית של המדינות המתפתחות. בעבר הרחוק סיפק השוק היפני עובדים זולים. היום הם נמצאים במדינות אחרות של מזרח אסיה ובמדינות האקס-קומוניסטיות של מזרח אירופה. מותר להניח, כי בעתיד נמצא אותם במדינות אפריקה.

יהיו עובדים אלו בכל מקום שבו יהיו, הם הרבה פחות בודדים היום מכפי שהיו בעבר. היום הם נמצאים תחת עינם הפקוחה של ארגונים לא ממשלתיים (Non Governmental Organizations - NGO), הכוללים עמותות חברתיות וארגונים שונים לזכויות אדם ולשמירה על הסביבה ועל כדור הארץ.

ארגונים אלו מספקים מעקב שוטף על המתרחש בקרב המעסיקים, והם מפיצים את המידע הזה בקלות רבה גם באמצעות האינטרנט וגם באמצעות מסיבות עיתונאים גלובליות, שקוטפות כותרות בעיתונים ובתחנות טלוויזיה בינלאומיות.

את המצב הזה יש להפנים, כדי להבין באיזו קלות עלול להיפגע מצבו הפיננסי של ארגון בעקבות התנהלות תקשורתית לקויה או חוסר הבנה של שרשרת הייצור והאספקה שלו. סיטיבנק, למשל, אינה

פוגעת ביערות הגשם. אבל כחברה פיננסית היא נחשבת למממנת עיקרית של חברות עץ גדולות ושל חברות דלק, שהנחת הצינורות שלהם תחייב עקירת שטחי יערות ניכרים בדרום אמריקה. כתוצאה מכך, הפכה סיטיבנק ליעד מרכזי להפגנות של שוחרי איכות הסביבה בעולם, שאף קוראים להחרים את שירותיה הפיננסיים.

גם מיצובישי איננה חומקת מעיניהם של שומרי היערות. החברה, המוכרת לרבים כיצרנית מכוניות, עוסקת בתחומים עסקיים נוספים ונחשבת לאחד הסוחרים הגדולים בעץ לבנייה, שנכרת ביערות הגשם של אסיה. כתוצאה מכך, קוראים איגודי הצרכנים להחרים לא רק את פעילות העץ של מיצובישי, אלא את כל הפעילויות הקשורות לתאגיד, ובהן מוצרי הרכב שלה, מוצרי החשמל שנושאים את שמה, הבירה היפנית קירין, ציוד המצלמות ניקון, בנק מיצובישי, בנק קליפורניה ועוד.

בעולם המודרני אי אפשר להסתיר עובדות, ולא ניתן לטאטא דבר אל מתחת לשטיח. תמיד יהיה מי שיחשוף את הנתונים, שאינם נוחים לפירמה ולארגון. בעולם המודרני הזה, אין לצפות להתחשבות יתרה מצד התקשורת ואי אפשר להניח שהפעלת לחצים תצליח לבטל כיסוי תקשורתי עוין או בלתי מחמיא. בעולם של טלוויזיה רב-ערוצית וערוצי חדשות עצמאיים, אם גוף תקשורתי אחד יוותר על חשיפת סקופ מרעיש מסיבות מסחריות, יבוא תחתיו גוף אחר שיעשה זאת, בין אם מתוך מניעים מקצועיים טהורים ובין אם מתוך רצון לגייטימי להגביר את הרייטינג. ואם כל האמצעים הללו ייכשלו, ייכנסו לתמונה הפורומים באינטרנט, שהפכו לאמצעי ההפצה הגדול ביותר של מידע חברתי בעולם הגלובלי.

ולכן, ככל שהארגון גדול יותר, ידוע יותר ובעל זרועות מסועפות יותר בפעילות הכלכלית העולמית (או קשור לגוף בעל מאפיינים כאלו), כך

עליו להיות מודע יותר לקריטיות של ההתנהלות התקשורתית שלו נוכח העובדה שהוא חשוף יותר לעין הציבורית, האורבת לו בכל פינה.

שינויים בכחול-לבן

9.8.3.4

גם ישראל, שאיננה ידועה בעוצמת התגובה הצרכנית שלה, מתחילה לגלות בשנים האחרונות פנים צרכניות חדשות, ויעידו על כך התגובות הקשות (בתקשורת, בפורומים באינטרנט ועוד) לפרשיות שונות דוגמת תחליף החלב הצמחי של רמדיה, שינוי תאריכי תפוגת הבשר של זוגלובק, הסיליקון בחלב של תנובה או פרשת עובדי הקבלן של כימיקלים לישראל.

אין ספק, שהתעצמות הכיסוי התקשורתי בישראל, ובתוכה הפקת תוכניות תחקיר טלוויזיוניות דוגמת "בולדוג" או "בולדוזר", מגבירה גם את מודעות הציבור לתפקידם של מנהלים כמי שממונים על האחריות החברתית של הארגונים הכפופים להם. באופן טבעי, מודעות מוגברת מביאה עימה דרישות גוברות לאחריות נוספת, ובאופן ספיראלי הולך הנושא ותופס מקום מרכזי יותר ויותר על סדר היום הציבורי.

המוניטין של פירמה נקבעים דווקא לפי חריגות הניהוליות, הנזקים הסביבתיים והעוולות החברתיות ולא לפי גישתה הפילנתרופית

לתוכניות התחקירים הטלוויזיוניות יש משמעות מרכזית במערך השיקולים, המחייב התחשבות בתקשורת כמחזיקת עניין בניהול האחריות החברתית.

תמורות תקשורתיות רבות התחוללו מאז התרכז העם סביב "מדורת השבט", והערוץ הממלכתי קבע את סדר היום הציבורי, לטוב ולרע. הערוצים המסחריים, שנכנסו לתמונה, לא שינו באופן מהותי את

הטיפול התקשורתי בקשר שבין עסקים וחברה, בין השאר, מתוך שיקולים מסחריים לגיטימיים. קשה לתקוף בתחקיר נשכני גופים כלכליים, שעלולים למשוך תקציבי פרסום חיוניים להשרדותו של הגוף התקשורתי.

אך כאשר ערוצים ציבוריים (כמו ערוץ 8) נוטלים על עצמם את האחריות לחשוף בפני הציבור עוולות וחריגות ממנהל תקין, חייבת גם המערכת הניהולית להפנים את השינוי המהותי שחל בחוקי המשחק, ועליה לבנות מחדש את הדיאלוג בינה ובין התקשורת - ודרכה, בינה ובין הציבור הרחב.

במצב העניינים הקיים, שום פירמה איננה יכולה להרשות לעצמה להסתפק בהתרפקות סנטימנטלית על תרומותיה הכספיות לקהילה ועל התנדבות מנהליה ועובדיה לטובת הציבור. במצב העניינים הקיים, המוניטין של הפירמה נקבעים דווקא לפי החריגות הניהוליות, הנזקים הסביבתיים והעוולות החברתיות ולא לפי גישתה הפילנתרופית. משמעות הדבר היא, שחברה יכולה לתרום לקהילה מיליונים רבים מדי שנה, לקבל אותות ושבחים על רגישותה ויכולתה להיות קשובה לצרכים האנושיים של הקהילה, אבל ביום שבו יתברר, שהיא מעסיקה עובדי קבלן בניגוד לחוק, או משכנת עובדים זרים בתת-תנאים מחפירים, זה מה שהציבור יזכור.

הסיבה לכך פשוטה: בעיני הציבור, מעשיה הטובים של הפירמה הם בגדר ברירת מחדל, שאין צורך להכביר עליה מילים. המעשים הרעים, לעומת זאת, הם בבחינת קצה קרחון, שהכל חושדים בקיומו, ורק ממתנינים לרגע הרע, שבו הוא יגיח ויגרום להתרסקות הטיטאנית מעליו.

אחריות תקשורתית

9.8.3.5

בציבור הרחב בכלל ובתקשורת בפרט התפתחו חשדנות וספקנות כלפי פרסומים, הנוגעים לתרומתן של חברות לקהילה. הודעות אלה נופלות היום על אוזן בלתי קשובה, שמוטרדת יותר בשאלות לגבי האתיקה הניהולית הכוללת של הארגונים

הגישה הרב-ערכית של הציבור כלפי חברות, תאגידיים וארגונים התחזקה, באופן טבעי, נוכח נורמות ניהול קלוקלות שנחשפו בפרשות אנון, וורלדקום, מרתה סטיוארט ועוד. למרות עוצמתן הרבה, לא היה בכוחן של חברות אלו, וחברות דומות אחרות, להינצל מההשלכות הכלכליות ההרסניות של מעשיהן. הציבור - שתבע מראשיהן לתת את הדין - חש כי עליו להתגונן מפני התנהגות דומה של חברות אחרות, אשר מכסות על האתיקה הבעייתית שלהן באמצעות מעשים טובים בקהילה.

כתוצאה מכך, התפתחו בציבור הרחב בכלל ובתקשורת בפרט חשדנות וספקנות כלפי הפרסומים, הנוגעים לתרומתן של חברות לקהילה. ההודעות לעיתונות, המפרטות את תרומתן של חברות לעמותות ולמלכ"רים; הפרסומים התכופים על מעורבותן של פירמות במפעלי הזנה לילדים; הדיווחים על תרומת עסקים לקהילה בתחומי הבריאות, החינוך והרווחה - כל אלו נופלים היום על אוזן בלתי קשובה, שמוטרדת יותר בשאלות לגבי האתיקה הניהולית הכוללת של הארגונים.

במקביל לתמורות הניהוליות של העת החדשה, נרשמת גם תמורה מתמדת בדרכים שעומדות בפני הארגון, כדי לנהל את התקשורת שלו עם מחזיקי העניין השונים, ובראשם עם העיתונות המשודרת, המודפסת והאלקטרונית. תקשורת כזו יכולה להתבצע באמצעות דוברים, אנשי יחסי ציבור ויועצי תקשורת למיניהם. כל אחד מהם מתמקד בתחום אחר, ויסייע לארגון במישור אחר. על ההנהלה הבכירה של הארגון מוטלת האחריות להבין את התרומה של כל גורם כזה בנפרד, לנתח נכונה את צרכי הארגון, ולעשות את האינטגרציה ההכרחית, שתשרת את טובת הארגון על פי המדיניות, שמנהליו ובעליו קבעו לו.

במרבית הארגונים עובד הדובר מתוך הפירמה עצמה, והוא אחד ממקבלי השכר שלה. הגורמים השונים בארגון מזרימים אליו מידע, שאותו עליו לעבד בצורה נכונה ולהעביר לאמצעי התקשורת השונים, כדי שאלו ימשיכו לפרסם את שם החברה, תוך שמירה על מוניטין טובים.

אנשי יחסי הציבור ויועצי התקשורת הם בדרך כלל גורמים חיצוניים, שעובדים עם החברה על בסיס קבלני או אחר. יש להם לקוחות נוספים, ולעתים קרובות ניתן לזהות את טביעות האצבע המקצועיות שלהם. לא תמיד פועל הדבר לטובת האינטרסים של לקוח ספציפי.

חוסר ההבנה של מנהלים רבים בתחום התקשורת ויחסי הציבור חובר לחוסר הרצון שלהם "להתעסק עם זה". כל עוד הדברים מתנהלים על מי מנוחות ויש צורך בעדכונים שוטפים בלבד, איש אינו מזדעק לתקן את המצב. אך ברגעי משבר מתברר, שדווקא פעילות שוטפת מקצועית ונבונה יותר בתקשורת האחריות החברתית הייתה יכולה להציל את החברה ממשבר חמור יותר.

אנשי יחסי הציבור והיועצים מוסיפים לתפקידו של הדובר נדבך חשוב - קשר חברתי שוטף עם הצמרת הכלכלית והעסקית והשפעה על תהליך קבלת ההחלטות של עורכי העיתונים. לעומת זאת, אין להם יכולת השפעה על תקשורת ההמונים, שמתבצעת באמצעות האינטרנט, הפורומים, רשימות התפוצה וקבוצות הדיון המקוונות. לאלה, אסור לשכוח, יש בטווח הבינוני ובטווח הארוך עוצמה לא פחותה מזו של מאמר מערכת בעיתון ארצי נפוץ או תוכנית טלוויזיה בפריים טיים.

תרומה זה לא הכל

9.8.3.7

בשנים האחרונות הפכה התרומה לקהילה לנורמה מבורכת בקרב ארגונים ופירמות. גם אם התפשטות האופנה הושפעה מתהליכים מקבילים, המתחוללים בחו"ל, הרי שגמילות חסדים ועזרה הדדית ליוו את התרבות היהודית בכל גלגוליה בגלות. הפילנתרופיה, שנעשתה בעבר בהצנע ובלי פרסום, הפכה להתנהגות ארגונית מובחנת, שגם הציבור היה רוצה לדעת על קיומה.

סקרים שונים, שנעשים בעולם ובישראל, מבהירים באופן חד משמעי, שהציבור מבחין בין גמילות חסדים ומתן בסתר לבין תרומה לקהילה. אם את הראשונים יש לעשות בסתר, הרי שהתרומה לקהילה צריכה להיות מדווחת, והציבור רוצה לדעת איזו חברה מסייעת לקהילה, באילו אופנים ובאיזה היקף.

ברור, אם כן, שגם הציבור יודע להבדיל בין פילנתרופיה לבין מעורבות ואחריות כלפי הקהילה, הנחשבים בעיניו כפעילות עסקית לכל דבר, ובתור שכאלה צריכים לזכות בחשיפה תקשורתית מסודרת.

שיתוף פעולה עם הארגונים החברתיים, המקבלים מהארגון תרומה כספית והתנדבותית, עשוי לתרום תרומה מכרעת לחשיפה התקשורתית

אך דווקא כאן נתקלות החברות בקשיים. התקשורת איננה ששה לדווח על התרומות לקהילה, ויש צורך בלוליינות רבה, כדי לזכות בפרסום אוהד. עובדה זו מפריעה גם למנהלי החברות, שהיו רוצים לחשוף ברבים את הצדדים הטובים של פעילותם, וגם לעובדים הזוטרים, שרבים מהם פועלים בהתנדבות במסגרת הקהילה, והיו רוצים לראות את הפירמה שלהם זוכה להכרה ולהערכה ציבוריים.

שיתוף הפעולה עם הארגונים החברתיים, המקבלים את התרומה הכספית וההתנדבותית של הפירמות, עשוי לתרום תרומה מכרעת לשיפור החשיפה התקשורתית. ארגונים אלו, המקיימים ארועי התרמה ונעזרים במיטב הקריאטיב של עולם הפרסום לצורך קידום המטרות המבורכות שלהם, משמשים פלטפורמה תקשורתית גם עבור החברות המסחריות, שתומכות בהם. זהו הערך המוסף של העבודה המתואמת עם מקבלי התרומה.

כדי להיות רלוונטית לעסקים, התרומה לקהילה חייבת להיות חלק אינטגרלי מכל תחום האחריות החברתית, שצריך לעמוד במרכז יחסי הציבור השוטפים של החברה

עם זאת, על מנהלי הארגון לזכור, שתרומה לקהילה איננה חזות הכל. ההפך הוא הנכון. התרומה לקהילה היא מידע תקשורתי כמעט רכילותי, שגם אם יגדיל את מספר הפעמים, שבהם מופיע שם החברה בעיתונות, כשלעצמו אין הוא משפיע על השורה התחתונה של הביזנס. כדי להיות רלוונטית לעסקים, על התרומה לקהילה להיות חלק אינטגרלי מניהול האחריות החברתית, ורק הניהול הזה צריך לעמוד במרכז יחסי הציבור השוטפים של החברה.

תקשור האחריות החברתית של הארגון כולל דיווח שוטף על תמורות תעסוקתיות חיוביות בארגון; על יישום והטמעת קוד אתי; על נורמות מוסריות ועסקיות מול ספקים ולקוחות; על נקיטת אמצעים מתקדמים לשמירה על איכות הסביבה וכו'.

טועה מי שמניח, כי ניתן להסתפק בדיווח שוטף לתקשורת על תרומה לקהילה. לא מכבר בחרה אחת מחברות התקשורת הישראליות לתרום מדי חודש חלק מהכנסותיה לארגונים חברתיים שונים. לקראת ה-1 בכל חודש היא טרחה והוציאה הודעה לעיתונות, ובה פרטים מלאים על הארגון הנבחר. בחודש הראשון המבצע זכה לכותרות. בחודש השני דווח איזה ארגון קיבל את התרומה. בחודשים הבאים הייתה התעלמות כמעט מוחלטת מההודעות הללו.

גם יחסי ציבור לפרויקט ראוי ומבורך צריכים להיעשות במידה, לא להיות מוגזמים מחד, ולא לחזור על עצמם מאידך. דיווחים שוטפים על תרומה לקהילה יגרמו לשעמום והתעלמות. כדי לעורר תשומת לב, צריך להשקיע מאמצים יצירתיים, לתכנן את הקונספט לתקופה מוגדרת קדימה, ולבנות את התהליך התקשורתי בהתאם.

ניהול התקשורת של הפירמה בנושא האחריות החברתית צריך להתבצע בשני מימדים - זה של הציבור הרחב ועובדי החברה מצד אחד ; וזה של הפעילות השוטפת, וההתערבות בשעת משבר מצד שני.

הטבלה הבאה מציגה מספר פעילויות לדוגמה, על פי חלוקתן למימדי התקשורת של האחריות החברתית:

תקשורת מול העובדים	תקשורת מול הציבור	תקשורת שוטפת
– ניסוח חזון הפירמה.	– מידע שוטף.	
– בניית והטמעת קוד אתי.	– הודעות לעיתונות בנושאים ספציפיים (איכות סביבה, קידום עובדים מתוך החברה, סטטיסטיקות תעסוקה ועוד).	
– מידע שוטף על מצב החברה.	– מודעות פרסומיות.	
– מידע על משרות פנויות.	– דיווח על ימי התרמה.	
– מידע על אפשרויות קידום.	– הודעה על שת"פ חברתי.	
– מידע על הכשרה מקצועית.	– פרסום דו"ח חברתי.	
– מידע על שכלול אמצעי בטיחות וגהות.		
– בחירת יעדי שת"פ חברתי.		
– דיווח על שת"פ חברתי.		
– השקת דו"ח חברתי.		
– הסברה פנים ארגונית.	– התגייסות הסברתית.	תקשורת בשעת משבר

תקשורת מול העובדים	תקשורת מול הציבור	
– חשיפת נתונים.	– חשיפת נתונים.	
– תכנון צעדי תיקון ואמון.	– מסיבות עיתונאים ודוברות.	
– הסתייעות בגורמי חוץ לצורך חיזוק העובדים ונאמנותם לארגון.	– צעדים בוני אמון.	
	– השקת מערך מתקן למשבר.	

כפי שעולה מהטבלה, הפעילות השוטפת של תקשורת בנושא האחריות החברתית מחייבת את הארגון לבחון את עצמו בצורה שיטתית קבועה, לזהות את מוקדי העוצמה והחולשה שלו, ולטפח את תדמיתו כגוף המשקיע משאבים לחיזוק התפיסה הניהולית האינטגרטיבית. לשם כך, צריך להיות ברור שהארגון אינו מסתפק בפעילות של תרומה לקהילה או התנדבות עובדים, אלא משקיע משאבים בכל מרכיבי האחריות החברתית (בנייה והטמעת קוד אתי, גיוון תעסוקתי, מתן הזדמנויות התקדמות לעובדים, שמירה על בטיחות וגהות, שמירה על איכות הסביבה, דו"ח חברתי ועוד).

כדי לאפשר התנהלות יעילה של האחריות החברתית, יש למצב את הגורם האחראי לנושא קרוב ככל האפשר למנכ"ל. במקרים רבים מדי מופקד התחום בידי מזכירתו של המנכ"ל, בידי מנהל כוח אדם או בידי מנהל זוטא אחר. אנשים אלו, נאמנים, מסורים ומוכשרים ככל שיהיו, אינם יכולים לשדר לכל שדרות הארגון את המסר הברור של חשיבות הנושא. יתרה מכך: בדרך כלל הם עוסקים בעצם בפילנתרופיה וקשרי קהילה ולא באחריות חברתית כוללת. כדי שהמערכת כולה תעריך את הרצינות המיוחסת לתחום מצד בכירי הארגון, הוא חייב להיות מנוהל מהרמה הבכירה ביותר של ההנהלה. בנוסף, צריכה ההנהלה להקפיד להעמיד את נושא האחריות החברתית במרכז ישיבותיה באופן שוטף, גם כדי לשמור יד על הדופק בדרך השגרה וגם כדי לשמור על ערנות, שתקל עליה להתמודד עם

מקרי משבר. בעולם הדירקטוריונים החדש, אין זה נדיר למצוא חבר דירקטוריון, שתפקידו העיקרי הוא טיפוח האחריות החברתית של הארגון ומעקב אחריה. ממשל תאגידי נכון אף מגבש ועדת אחריות חברתית קבועה בתוך הדירקטוריון.

המעקב השוטף אחר ההתנהלות החברתית של הארגון יאפשר ביצוע עדכונים ברמת העובדים, ואלו יתורגמו בהמשך גם להודעות רלוונטיות לעיתונות הכלכלית. זו מגלה בשנים האחרונות עניין רב בהחלטות של אחריות חברתית, הקשורות לפעילותם של ארגונים פרטיים וממשלתיים, ולכן דווקא העיתונות הכלכלית עשויה להיות קשובה יותר ממדורים אחרים לחידושים בתחום, שיגיעו אליה מחדרי ההנהלה של הפירמות.

סיכום ומבט לעתיד

9.8.3.9

התרומה לקהילה איננה יכולה לחפות על חוסר בנורמות ניהול אחרות, שהציבור חושב שהן חיוניות לשמירתו של עולם בר קיימא. הנורמות הללו הן אבני הבניין של ניהול הוליסטי, הבוחר באסטרטגיה של אחריות חברתית. זוהי גישת הניהול, שהולכת ותופסת מקום נכבד בחשיבה הניהולית הבינלאומית.

הציבור הרחב מצפה מהפירמות לתרום לקיומו של עולם טוב יותר. לשם כך, הוא רוצה לראות אותן מחזירות משהו לקהילה, שאיפשרה להן לשגשג ולהרוויח. אנשים מצפים שהחברות תתרומנה כסף ועבודה, אבל הם מצפים בעיקר לכך שהחברות תכבדנה את הפרט, תשמורנה על ערכי הטבע, לא תזהמנה את האוויר, הקרקע והסביבה, ותשמורנה על אתיקה גבוהה ושקיפות ניהולית, שתאפשר לעקוב אחריהן באופן גלוי ומכובד.

כדי לעמוד בסטנדרטים הגבוהים, הנדרשים בחברה מתקדמת, צריך הארגון למנות מנהל בדרגה הבכירה ביותר, שיהיה אחראי לאינטגרציה של כל מרכיבי האחריות החברתית. אותו מנהל צריך להיות אחראי גם להבאת דברה של האחריות החברתית לכל שדרות המפעל והציבור הרחב. הוא ייעזר לשם כך בדוברים, אנשי יחסי ציבור ויועצי תקשורת, אך הסמכות המרכזית לקביעת מדיניות נכונה של אחריות חברתית מוטלת עליו ועל המנהלים הבכירים בארגון. הם יהיו אלו שידריכו את אנשי המקצוע במסרים הניהוליים המתאימים, ועליהם מוטלת האחריות לשמור על האינטרסים של הארגון, כולל האינטרסים התקשורתיים שלו, שקובעים את המוניטין ואת ערכו של הארגון.

9.8.4 הקשר בין תקשורת, עסקים וקהילה
אורי שנער*

9.8.4.1 רקע

* נשיא שידורי קשת בע"מ - ערוץ 2.

הקשר בין עסקים לקהילה מעורר עדיין, בקרב ציניקנים, סימני שאלה. המשולש-תקשורת, עסקים וקהילה, טעון הרבה יותר. אנשי תקשורת רואים את תפקידם בראש ובראשונה כעיתונאים מוכיחים בשער. כלב השמירה של הדמוקרטיה אמור לנבוח ולעיתים אף לנשוך, לא להיות ידידו הטוב של האדם.

9.8.4.2 התרומה לקהילה חובה או זכות של התקשורת?

לפני כשנה** שודר "יומטוב" - אירוע המדיה שהפך בתוך שנתיים לחג של נתינה (והשלישי בדרך). יותר משישים אלף איש החליטו לעשות מעשה. לתרום שמונה עשר מיליון שקלים למען הילדים בסיכון בישראל. שניים וחצי מיליון צופים התרגשו מהתנדבותם של עשרות אמנים ואלפי עובדים.

חלק ממבקרי הטלוויזיה בחרו שלא להתייחס להיבטים המקצועיים המגוונים, והתמקדו בשאלה האם תפקידה של הטלוויזיה הוא גם לעשות ולא רק לבקר. התשובה היא חד משמעית.

תרומה לקהילה אינה רק זכותנו. זוהי חובתנו.

** והשנה שוב שודר "יומטוב" בהצלחה מרובה.

פעילויות קשת בקהילה על רקע המשולש-תקשורת, עסקים וקהילה

"הרייטינג הוא חזות הכל" טענו המקטרגים על ערוץ 2. גם מי ש"מאשים" אותנו בתפישה פשטנית זו, חייב להבהיר לעצמו את משמעות הרייטינג. המשאב היקר ביותר לאדם המודרני הוא זמנו הפנוי. מי שבוחר בזמנו הפנוי בצפייה בטלוויזיה, ומבין כ-150 הערוצים הנקלטים בישראל בוחר בתוכנית שלנו, עושה זאת קודם כל כי הצלחנו להתחבר אליו - רגשית, אינטלקטואלית או ברמה החווייתית. החיבור לישראליות משמעו - מציאת הניצוץ של מה שמכונה "מדורת השבט". כדי לייצר תקשורת משמעותית עם מיליוני צופים מעבר למסך המרצד אתה צריך להכיר אותם. לייצר מערכת יחסים המבוססת על הדדיות. נתינה חברתית היא חלק מתפיסת עולם זו.

פעילויות "קשת" בקהילה מבוססות קודם כל על אמונה אמיתית כי קיימת תלות הדדית בין עסק בריא לקהילה בריאה. הטלוויזיה הוא מדיום חשוף. כשמראיין איננו מתעניין באמת במרואיין שלו, הצופה חש בזיוף. שחקן שלא מזדהה עם הדמות אותה מגלם, הוא לא אמין. נתינה שלא יוצאת מן הלב, אין כל סיכוי שתיכנס אל הלב.

לפני שש שנים התכנסנו ב"קשת" מנהלים, עובדים, ומה שמכונה "טלנטים", בניסיון למצוא את דרכינו בחיבור לקהילה. אחרי התלבטויות ממושכות החלטנו כי בשלב הראשון לא נעשה שימוש במסך הטלוויזיה. היוזמה הייתה פעילות בשטח. כך נולד פרויקט "יוצרים עם קשת". בימים אלה מסיימים כמאתיים בני נוער את שנת הלימודים הרביעית בקורס טלוויזיה שנתי המתקיים בבתי-ספר ברחבי הארץ - בקריית שמונה, בנצרת, ב"הדסה נעורים", בדרום תל אביב, בבית השאנטי ובשדרות. במהלך השנה לומדים בני הנוער להשתמש במדיום הטלוויזיה ככלי לביטוי אישי חברתי ותרבותי. באמצעות ציוד צילום, הקלטה, ועריכה (שנרכשו על ידינו) מלמדים

סטודנטים במכללות ומגמות קולנוע וטלוויזיה ברחבי הארץ (שזוכים למלגת לימודים על חשבון קשת) את סוד הקסם של המדיום הפופולארי ביותר - טלוויזיה.

צביקה הדר ערך סדנא בקרית שמונה, אייל קיציס וטל פרידמן בפנימיית "הדסה נעורים" ובני הנוער משדרות אירחו את דודו טופז. תלמידי "יוצרים עם קשת" ביקרו מאחורי הקלעים של התוכניות, ולמדו להפעיל מערכות באולפן. עובדי החברה אירחו בבית קשת את התלמידים לאירועי סיום שנה.

במהלך השנה האחרונה עסקו כל עובדי "קשת" בהגדרת הערכים של החברה. ערכי המותג, משקפים את התפישה כי מעורבות חברתית היא בלב ההוויה של הארגון. תרומת העובדים באה לידי ביטוי במגוון רחב של דרכים: טכנאי במחלקת הנדסה שהניח את תשתית הציוד בנצרת, מנהלת חשבונות ששיחקה בסרט גמר של נערה מדרום תל-אביב, במאי שליווה את הכתבה שערכו שני עולים מחבר העמים לקראת "יומטוב" בשוק מחנה יהודה, עובדת מחלקת שיווק שקיבלה את עשרות בני הנוער בכיבוד מעשה ידיה, ואנשי אולפן קול שהוציאו דיסק לקבוצת עולים מאתיופיה בקליפ מחאה משדרות.

תחושת השיתוף והמשמעות בעשייה סחפה עובדים רבים ואין לי ספק כי ההזדהות והנאמנות של העובדים לחברה הם ביטוי גם של פעילויות אלה.

אחד העקרונות המנחים את קשת במעורבות החברתית הוא תרומה בתחומים שונים ובאפיקים מגוונים. משידור עשרות תשדירים לטובת הקהילה, דרך ייזום תוכניות טלוויזיה העוסקות בפריפריה חברתית ותרבותית בישראל, ועד גיוס קרן לטובת נזקקים. מעצם טיבה, חלק מפעילות ההתנדבות ראוי שתבצע בצנעה אך היענות העובדים ליוזמות מפתיעה שוב ושוב. כך לדוגמא, יצרנו מסורת בה בכל ערב

פסח טורחים עובדי קשת על הכנת ליל סדר לבני נוער שלא זוכים לחגוג עם משפחותיהם. עשרות עובדים מתנדבים להכנות וכמות המתנדבים עולה על הצרכים. מחקרים שונים כבר הצביעו על חיזוק עמדות חיוביות של עובדים כתוצאה מהשקעה בקהילה, ונדמה כי כל מנהל המוביל מעורבות חברתית נוכח בתוצאות.

מבחינת תפיסת העולם העסקית הרי התרומה לקהילה היא השקעה לכל דבר ועניין. התשואות של השקעה זו נמדדות בהיבטים שונים - עסקיים, שיווקיים, ביחסי אנוש, בתקשורת ובתועלות של חיזוק הערכים בתרבות הארגונית.

סיכום ומבט לעתיד

9.8.4.4

דווקא בעידן של הפרטה, מהווה האתגר של הנהגה חברתית תפקיד המוטל על המגזר העסקי. ככל שירבו הגופים המסחריים שיראו בתרומה לקהילה חלק מרכזי בתפישת עולמם, כך תהפוך איכות החיים שלנו בישראל לביטוי המרכזי של הציונות המעשית המודרנית.

במיוחד נכונים הדברים לטלוויזיה המסחרית. הטלוויזיה היא כוח שמעצב תרבות חברתית, שיח ציבורי ואפילו אופנות רווחות. אנו בקשת מודעים היטב לאחריות שלנו להנות את הצופים ולספק אותם, אבל גם להשפיע עליהם ולהוביל אותם למעורבות, לעשייה ולנתינה כחלק ממכלול הערכים של סולידריות והזדהות עם כלל ישראל.

9.9 נושאים נבחרים המשיקים לאחריות חברתית בעסקים

9.9.1 הקשר בין מעורבות עסקים בקהילה לבין תהליכי שלום ויישוב

סכסוכים - מבט לאחר ארועי 11.9

עברי ורבין - מנכ"ל GOODVISION*

9.9.1.1 רקע

הרבה כבר נכתב על מעורבות עסקים בקהילה ועוד יותר על תהליכי שלום ויישוב סכסוכים, אבל השילוב בין שתי התופעות האלו נשאר יתום במחקר ובשיח הציבורי.

במסגרת זו אנסה לנתח את הקשרים התאורטיים והישומיים, על בסיס נסיוני במשרד החוץ ובמרכז פרס לשלום, בין שתי תופעות מרתקות אלו.

ארועי ספטמבר 2001 ואינתיפדת אלאקצה מוכיחים שוב שני לקחים עיקריים: האחד הוא שמדינות לבדן אינן יכולות להתמודד עם איומי הטרור, והשני הוא שתמיד זול ופשוט יותר לטפל במניעת המוטיבציה לטרור מאשר לטפל בהשלכותיו.

* עברי ורבין הוא בעל תואר "מוסמך" במינהל עסקים (MBA) מאוניברסיטת ברדפורד - שלוחת המי"ל והתמחה בשת"פ בינמגורי באוניברסיטת קיימברידג' באנגליה. שימש כיועצו של שר החוץ, שמעון פרס, ומכהן כיום כמנכ"ל חברת GOOD VISION בע"מ לניהול קשרי קהילה.

אחריות חברתית של עסקים

תופעה זו נוצרה מתוך הרצון הגדל והולך של חברות עסקיות להיות מעורב באופן משמעותי בתהליכים חברתיים וקהילתיים. הפעילות העסקית בקהילה מתמקדת לרוב בתחומי חינוך, בריאות, רווחה, איכות סביבה, סיוע הומניטרי, סביבת העבודה, אתיקה בעסקים, פיתוח קהילתי והתנדבות עובדים.

חברות עסקיות רבות מבינות שהדרך המועדפת למעורבות בקהילה היא ע"י מעבר מתגובה ליוזמה ומפיזור למיקוד וזאת על מנת ליצור אימפקט מרבי הן מחוץ לחברה והן בתוכה. בנוסף השאיפה היא לייצר WIN WIN SITUATION בו המעורבות מייצרת ערך חיובי לקהילה אך גם לגוף העסקי.

הערך החיובי הנוצר לעסק יכול להיות במונחי דימוי חיצוני ופנימי, הגדלת ההזדהות של העובדים והלקוחות עם המותג שבסופו של התהליך תגרום להעדפה. סיבה נוספת היא ניהול ופתרון משברים כמו בדוגמא של תשלובת החלב של תנובה והסיליקון.

בניית שלום ויישוב סכסוכים

תופעת הסכסוכים בין בני אדם הינה חלק אינהרנטי מהתנהגות האנושית. במסגרת זו נגביל עצמנו לדיון בסכסוכים על בסיס פוליטי אתני בין אוכלוסיות כדוגמת הסכסוך הישראלי - פלסטיני. בטרמינולוגיה הזו בניית השלום (PEACE BUILDING) ויישוב סכסוכים (CONFLICT RESOLUTION) הינם השלבים המשלימים למו"מ המדיני שאמור להביא להפסקת האש או לחתימת הסכם שלום, תהליכים אלו הינם רכים יותר ומתמשכים גם ובעיקר לאחר אקט החתימה הפורמלי. הסכסוך האלים במזרח התיכון במתכונתו המודרנית הוא כבר בן למעלה מ-100 שנים והוא מכיל רבדים

פוליטיים, כלכליים, תרבותיים, טריטוריאליים ועוד. לסכסוך כמו לכל אינטראקציה בין בני אנוש יש גורמים פנימיים וגורמים חיצוניים אשר חלקם מלבים וחלקם מרסנים.

אחריות חברתית של עסקים ובניית שלום

9.9.1.4

בהקשר זה ננסה לבחון כיצד הקהילה העסקית בהגדרתה הרחבה יכולה, כחלק מתופעת המעורבות בקהילה, לשמש גם כגורם מרסן ומגשר בסכסוך הישראלי-פלסטיני.

בבחינה ראשונית נראה כי המגזר העסקי אינו יכול ואינו צריך להחליף ממשלות בתהליך השלום אולם יתכן כי ביכולתו לספק דיבידנדים כלכליים משהושג הסכם שלום. המגזר הפרטי יכול דרך הצד החיובי של המאזניים להמתיק את הגלולה של השקלול הכולל. בנוסף הפעילות העסקית יכולה לספק פלטפורמה לפעילות יצרנית משותפת שתגרום להקטנת הבורות של כל צד על משנהו וליכולת לשתף פעולה גם בתחומים אחרים.

היתרונות למגזר העסקי

9.9.1.5

היכולת לשתף פעולה בין גופים עסקיים ובין כלכלות האזור יכולה, ברמת המאקרו, להפוך את האזור כולו לתחרותי יותר ברמה הגלובלית. ההבדלים הקיצוניים בין התל"גים השונים באזור והמגוון (DIVERSITY) ביכולות הכלכליות והחברתיות הוא אולי חסרון ברמה הפוליטית אבל יכול להיות מתורגם ליתרון ברמה הכלכלית.

היתרון למגזר העסקי לפעול בסביבה יציבה לעומת סביבה גועשת ואלימה הוא ברור עפ"י כל תאוריה ופרקטיקה כלכלית. ולכן מעבר לאינטרס העסקי של דימוי חיובי עבור הפירמה קיימת כאן גם תוחלת או פונקציית מטרה מאוד משמעותית.

השאלה היא עד כמה הקשר בין ההשקעה בקהילה לבין התוצאה הינו סיבתי ועד כמה טווח התכנון מרחיק לכת. יחד עם זאת, שחקן עסקי שיקדים את זמנו או ירחיק את חזונו יוכל גם לקצור את הפירות העסקיים שנובעים מהכרות מוקדמת וטובה יותר עם השוק השני יכולותיו וצרכיו. גם שתוף הפעולה עם ממשלות האזור יכול להוות לשחקנים עסקיים יתרון תחרותי.

העולם העסקי שאחרי ספטמבר 2001 התעורר למציאות חדשה בה אף כלכלה ואף חברה אינה מוגנת מתוצאותיהם הישירות והעקיפות של סכסוכים אלימים. דבר אחד ברור לכולם, להשקיע במניעת התפרצות אלימות תמיד יהיה זול יותר וחכם יותר מלטפל ב - DISASTER RESPONSE כפי שכונתה המעורבות העסקית רבת המיליארדים בתוצאות האסון במנהטן.

הקונספט של שיתוף פעולה (שת"פ) בימגזרי

9.9.1.6

הרציונאל הבסיסי בשת"פ בין מגזרי הוא היכולת למצות את היתרון היחסי של כל מגזר מבחינת יכולות וידע. ממשלות יכולות לתכנן לטווח ארוך על סמך ניסיון העבר ורוחב הנתונים שבידיהם, המגזר העסקי לעומתו מצטיין ביכולת ביצוע יעילה ואפקטיבית פשוט כי זהו סוד הקיום שלו. במגזר הפרטי גוף שאינו יעיל אינו שורד. המגזר השלישי- עולם העמותות והארגונים ללא כוונת רווח מצטיין בחיבורו לשטח ולצרכים האנושיים.

בעולם המערבי קיימת מגמה ברורה של שתופי פעולה (CROSS SECTOR PARTNERSHIPS) שנגזרת מהתופעה העסקית של עסקאות משותפות (JOINT VENTURES) בה כל צד מביא לידי ביטוי את יתרונותיו היחסיים תוך איגוד משאבים מבלי לראות בכך חולשה. רק ממשלה חזקה ובוגרת מכירה בכך שאין היא יכולה לבצע

את כל משימותיה באופן אקסלוסיבי ושת"פ עם המגזר הפרטי לא מהווה הודאה בכישלון אלא נקודת חוזק. המשאבים שנחסכים יכולים להיות מופנים למשימות אחרות. אבל מעבר לכך ובמיוחד במצבי משבר קיימת גם הסינרגיה הערכית או האתית שנובעת מעצם שתוף הפעולה ברמה המוסרית שיוצרת אחדות ולכידות בין כל גורמי החברה.

בחיבורה אודות עסקים ושלוטם בהוצאת פורום העסקים של הנסיך מווילס, גיין נלסון מתארת את העלויות הגבוהות שמתלוות לפעילות עסקית באזורי סכסוך. וקוראת לעסקים לבחון את פעילותם גם בהקשר של פגיעה במבנים החברתיים הסביבתיים והפוליטיים במדינות היעד.

הסכסוך הישראלי פלסטיני והמימד הכלכלי - מאקרו

9.9.1.7

בסכסוך הישראלי פלסטיני המימד הכלכלי הינו אחד הגורמים המשפיעים ומושפעים מהסכסוך, הפער האדיר בכלכלות האזור בין ישראל שהינה מדינה מפותחת עם תל"ג כמעט ארופי לבין הרשות הפלסטינית, ירדן ומצרים שכלכלתן היא של מדינות מתפתחות בכל קנה מידה. בעוד שבשאר הסכסוך משפיע לרעה על הצמיחה בכך שהוא מקטין את השקעות החוץ, את התיירות ופוגע קשות בייצוא ובמסחר, הרי שברשות הפלסטינית הוא גורם להרס מוחלט של הכלכלה עם אחוזי אבטלה מפחידים, חוסר יכולת להשקיע בתשתיות ובמסחר מודרני ולמעשה יוצר כלכלה כמעט אגררית.

הפערים האדירים ודאי לא מהווים גורם מייצב פוליטית וחברתית אך בהינתן הסכסוך הפרמטרים יכולים להשתנות במהרה כמו באמצע שנות התשעים לאחר הסכם אוסלו. מבחינה כלכלית שני השווקים קשורים בעבותות אחד לשני ויש הגיון רב לשתוף פעולה שיהנה מהשוני בין הכלכלות. פריחה כלכלית תקטין את המוטיבציה

לאלימות בקרב הפלסטינים ותיצור מעמד ביניים שתלוי ביציבות הכלכלית והשוק הישראלי.

הסתה חלקית של תקציבי הבטחון האדירים באזור להשקעה בתשתיות כלכליות אזרחיות יכולה בצד השקעות הקהילה הבינלאומית ליצור אזור תחרותי ביחס לעולם. המסקנה כי הסכם שלום עתידי חייב להיות מבוסס גם על שיפור המצב הכלכלי כי אם לא כן אזרחי המדינות המעורבות בסכסוך לא יקבלו דיבידנד נראה לעין. לא ניתן לבסס יציבות פוליטית וכלכלית רק על סמך הסכם מדיני.

הסכסוך והמימד הכלכלי- מיקרו

9.9.1.8

לשחקני המגזר הפרטי יש מספר יתרונות מובנים על שחקנים פוליטים בכל הקשור לפעילות של בניית שלום:

1. ניטראליות - עסקים מונעים יותר על ידי אגנדה כלכלית לוגית שעיקרה הגדלת הערך עבור בעלי המניות. הם נתפסים כפחות מעורבים בסכסוך מבחינה תרבותית, דתית או טריטוריאלית. תפיסתם כיותר ניטראלים מאפשרת להם לתפקד ביתר קלות כמתווך או FACILITATOR ביחוד אם מדובר בגופים עסקיים מחוץ לאזור. אנשים שעובדים ביחד בפעילות עסקית מקטינים את הבורות והסטריאוטיפים אחד על השני.
2. מינוף - יכולת הביצוע והניהול של עסקים גבוהה משל ממשלות, יש להם יכולות ארגון ולוגיסטיקה מערכת קשרים באזור ומחוצה לו, מערכת שיווק ועוד שיכולות לסייע למנף כל רעיון שקשור לפעילות משותפת בין העמים.
3. מימון מהיר - למגזר הפרטי יכולת לממן מהר ובפשטות פרויקטים של דו קיום - ממשלות בדר"כ ממנות פעילות אבל

התזרים מאוד איטי, מענקי האיחוד הארופי לפעולות דו קיום מגיעים בדרי"כ כשנה לאחר הגשת הבקשה, עיכוב שלעיתים הופך את כל הפרויקט ללא רלוונטי. מימון עסקי אינו תלוי בחילופי ממשל שקורים באזור באופן תדיר.

9.9.1.9 מעורבות אפשרית של עסקים בקהילה בתחום בניית שלום ודו קיום

קיימות אפשרויות מגוונות למעורבות וביניהן :

- שילוב עובדים מ-2 הקהילות במיזמים משותפים.
- TRAINING משותף.
- סיוע כספי לנפגעי הסכסוך MICRO CREDIT.
- השקעה בתשתיות משותפות.
- השקעה ושותפות עם עמותות שעוסקות בדו קיום.
- תמרוץ הרשת העסקית ובעלי העניין המעורבים בעסק למעורבות באזור.
- בניית פורומים וכנסים של אנשי עסקים מ-2 העמים.

התחומים בהם ניתן לערב עסקים :

על בסיס המודל שהוצג, שחקני המגזר הפרטי יכולים לפעול בכל תחומי החיים אך לשם הדיון ניתן למיננס לתחומים הבאים :

1. איכות סביבה ותיירות - הבעיות הסביבתיות הינן חוצות גבולות מעצם ההגדרה ומקנות יתרון לפעילות משותפת. גבולות המדינות המסוכסכות הופקעו במשך שנים ע"י הממסד הבטחוני תוך התעלמות מערכי טבע ונוף. יתרה מזאת, מצב הסכסוך מוריד את בעיות איכות הסביבה לקצה סדר העדיפויות ואלו אינן מקבלות ביטוי הולם בשיח הציבורי.

תחום התיירות הוא פלטפורמה מצוינת לשיתופי פעולה במיוחד לאור העלייה בחשיבות האקוטוריזם ותיירות הנושא, חבילת תיירות אזורית הינה אטרקטיבית יותר ממוצרים מבודלים.

דוגמא - פרויקט דרך הבשמים - דרך הבשמים המכונה גם דרך הנבטים הינה דרך עתיקה ששימשה את השבטים הנבטים למסחר ולתחבורה במאה ה-4 לפני הספירה. עיקר מחייתם היה ממסחר בבשמים ותבלינים מעומן והמפרץ הפרסי דרך סעודיה, ירדן הנגב הישראלי לחוף הים התיכון ומשם ליוון ורומי.

הדרך חצתה את גבולות כל המדינות באזור הרבה לפני הסכסוכים המדיניים העכשוויים באזור. הדרך, מעבר למורשת התרבותית וההיסטורית, מסמלת גם את התקווה שבתרומת הכלכלה לשיתוף פעולה בין עמי האזור. ברור כי שיווק משותף של הדרך כמוצר תיירותי כולל, בדומה לדרך המשי בסין, על ידי כל המדינות באזור מייצר מוצר תיירותי וכלכלי אטרקטיבי יותר. לאחרונה הוגשה הדרך ליונסקו על מנת לקבל הכרה כאתר מורשת עולמית.

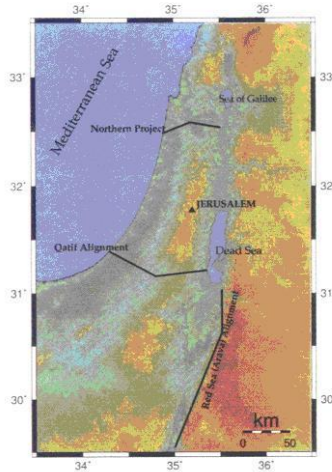


2. תשתיות - חיבור ממשקים של 2 מדינות עוינות יצור הזדמנות כלכלית והזדמנות לשיתוף פעולה.

דוגמא - חיבור תשתיות החשמל של ישראל וירדן יכול לחסוך מיליוני דולרים בגלל ימי מנוחה שונים בשבוע.

3. אנרגיה ומים - הפיכת חלק ממקורות הסכסוך למקורות לשיתוף פעולה.

דוגמא - מוביל השלום בין ישראל וירדן - ים המלח הוא כידוע המקום הנמוך ביותר בעולם והוא ממוקם על הגבול של ישראל ירדן והרשות הפלסטינית. תנאי האקלים והתערבות האדם יצרו מצב בלתי נסבל בו מתאדה הים כמטר בשנה. נסיגת קו המים מהחוף גורמת מעבר לנזקים הסביבתיים גם לנזקים כלכליים חמורים הן לתעשיית התיירות והן לתעשיית כריית המינרלים באזור. רק שתוף פעולה בין חברות ענק בינלאומיות כמו SIEMENS ובכטל עם המדינות הגובלות בים המלח יכול להעלות על הפסים פרויקט משולב של הובלת מים מים סוף והתפלתם באמצעות האנרגייה שנוצרת מהפרש הגבהים. אויב סביבתי משותף עם מטרייה בינלאומית יכול לייצר אקלים של שיתוף פעולה והבנה בין מדינות האזור.



4. חינוך ותרבות - גורם להסתה יכול להפוך לגורם להקטנת פערים ודעות קדומות.
5. חקלאות ובריאות - תחומים נעדרי קונפליקט בהם יש לצד אחד הרבה מה לתרום למדינות השכנות.
6. טכנולוגיית המידע - פלטפורמה מתאימה לשיתופי פעולה חוצי גבולות מקטינה את הצורך בנגישות פיזית.

9.9.1.10 הדיבידנדים לסקטור העסקי

1. כללי

על פי הפרדיגמה המודרנית של מעורבות עסקים בקהילה, זו המתחסת לכך בשיטתיות ובצורה כוללת ואסטרטגית יש להגדיר את הדיבידנדים לסקטור העסקי. בחינה ראשונית נראה כי ישנם מספר יתרונות (וגם חסרונות) לתחום מעבר ליתרון האסטרטגי ארוך הטווח ששלום ויציבות מסייעים לכלכלה ולאקלים נוח יותר להשקעות ופיתוח.

2. היתרונות לטווח הקצר והבינוני הינם

- א. רלוונטיות - אוכלוסיות בסכסוך בהחלט מעריכות סיוע חיצוני שמטרתו להקל על הסבל שכרוך בסכסוך, הנושא הוא מאוד רלוונטי עבורם.
- ב. איגום משאבים - נושאים אלו קלים יחסית להשגת מימון משווה מגופים בינלאומיים כדוגמת האו"ם, הבנק העולמי, האיחוד האירופי וכדומה.
- ג. נישה מקורית מסייעת לבידול - מרבית העסקים מעורבים בפעילות בתחומים הקונסרבטיביים - חינוך, בריאות רווחה. היכולת להפגין מנהיגות עסקית וחדשנות קלה יותר בתחומים לא שחוקים.
- ד. NETWORKING - הבולטות והחשיבות של נושאים אלו מסייעת לקהילה העסקית ביצירת קשרים עם דרגי קבלת ההחלטות בשוק היעד.

3. החסרונות הנתפסים לטווח הקצר

- א. במציאות הפוליטית הנוכחית באזורנו כל פעילות שנושקת לקיום משותף של עמי האזור או אוכלוסיות מיעוט יכולה להיתפס, בעיקר ע"י שחקנים מקומיים, כבעלת צבע פוליטי ולכן אנו עדים להתרחקות מובנית של חברות בעיקר ישראליות וירדניות מפעילות חברתית בעולם התוכן של הדו קיום.
- ב. התנאים הסביבתיים מקשים כיום על מפגשים פיזיים ועל פרויקטים עם ניראות גבוהה.

9.9.1.11 סיכום

לסיכום נראה כי קיים פער בין הסיכוי לדיבידנדים חיוביים עבור הפירמות בתחום זה לבין המציאות. מניתוח הדוחות הכספיים של החברות הנסחרות בבורסה בת"א הנישה הזו כמעט ולא קיימת או לפחות אינה מדווחת. פער זה יכול לדעתי ליצור הזדמנויות של ממש לפירמות המעונינות להפגין מובילות חברתית.

בשלב ראשון ניתן להניח כי נראה בעיקר עסקים בינלאומיים המשקיעים בתחום, בשלב השני אנו צפויים לראות חברות ישראליות המשקיעות בתוך גבולות מדינת ישראל בפעילות מגשרת בין הרוב היהודי למיעוטים השונים ורק בשלב האחרון שתלוי כמובן בהתפתחויות הגיאופוליטיות תכנסנה חברות ישראליות למשחק האזורי.

9.9.2 אני ואתה נשנה את העולם

פרלה אנגלמן בבניק*

"אם הפירמה תפעל לשיפור העולם, העולם יפעל לשיפור הפירמה", אומרים אנשי הפרסום הילטון וגיבון, המפתחים משנה סדורה לפתרון הפרדוקס הסוציאלי של הגלובליזציה באמצעות כוחו של המותג

9.9.2.1 רקע

אנשים רבים מבינים היום שלתהליך הגלובליזציה יש מעמד פרדוקסלי אם בצד אחד הוא גורם לקידום הכלכלי ולהטבות באיכות החיים, ומאידך הוא מביא כחלק בלתי נפרד ממנו עיוותים בחברה, בכלכלה ובאיכות החיים.

Good Steve Hilton and Giles Gibbons מסבירים בספרם המרתק Business איך הגלובליזציה "עושה את העניים לעשירים יותר", אם ניגשים אליה בפרספקטיבה מסוימת; איך חברות עולמיות ותאגידים משפרים את זכויות האדם; ואיך מותגים יכולים לקדם "שינוי חברתי".

המחברים מסבירים ומוכיחים, באמצעות ניתוחים רציונליים ודוגמאות, למה אלה "שלוחמים בעד צדק חברתי ואיכות סביבה" צריכים לראות בתאגידים ובבעלי עסקים בני ברית ולא אויבים.

Good Business מחבר, ביחד עם הצלחת התאגידים, את האינטרסים של בעלי המניות, של בעלי העניין ושל הלקוחות, עם חזון של קידום חברתי וערכים משמעותיים, על-ידי הובלת דגל המנהיגות החברתית אותו נושאים התאגידים עצמם. המסר המרכזי בספר הוא: "אם אתה

* יועצת ארגונית M.A. - "עסקים למען הקהילה".

רוצה לשנות את העולם, תעשה את זה דרך העסקים, אם אתה רוצה לעזור לעסקים שלך, אז תעזור לשנות את העולם."

הרעיון המרכזי נולד כאשר הילטון וגיבון היו צריכים להכין קמפיין נגד גזענות בעבודתם בתאגיד הפרסום הענק SAATCHI and SAATCHI. אז הבינו שלא מספיק לשכנע עסקים ותאגידים לתמוך בקמפיין, אלא שהיה הרבה יותר אפקטיבי אם המסרים נגד הגזענות היו מאוגדים בתוך מסגרת הקמפיינים המסחריים הפרסומיים של אותם התאגידים.

האם הקפיטליזם יציל את חיידך?

9.9.2.2

האם היינו יכולים לחיות בלי תאגידים כמו GLAXO (תרופות), GENERAL ELECTRIC (טכנולוגיה ואלקטרוניקה)? כנראה שלא, או לפחות לא חיים נוחים ובריאים כמו אלה שאנו מכירים. התרופות הצילו מיליונים, והקידום הטכנולוגי איפשר עלייה מרשימה באיכות חייהם של מיליוני אנשים. אז למה לקבוצות האנטי גלובליזציה יש כל-כך הרבה טענות נגד?

מחברי הספר טוענים שאמנם התאגידים עשו לצד מעשיהם הטובים גם דברים רבים לא טובים, אך נקודת המוצא היא שמטרתם היא טובה, ושרוב הדברים שהם עושים הם טובים. האינטרס של כולם הוא שהם יצליחו, הם חלק מן הפיתרון. הם יכולים לעזור להתמודד עם העוני, עם אי-השוויון ולטפל בסוגיות חברתיות חלשות.

למשל, אומרים הילטון וגיבון, הגופים המוחים נגד הגלובליזציה יוצאים נגד מקדונלד, אך "Mac Donalds" מוכרת מזון זול, נקי ושווה לכל נפש ומעניקה שירות אדיב ואווירה חברתית, שנמצאים בהישג יד של כל אחד, בהשוואה לבתי קפה יוקרתיים שרק מעטים יכולים להרשות לעצמם להיכנס אליהם.

תחשבו בגדול, תעבדו עם ראיה כוללת: נושאים חברתיים הם חלק בלתי נפרד מן העסקים; ואחריות שמפתח הדרג הניהולי מלווה ושווה למחויבות חברתית. הילטון וגיבון גורסים כי "נושא האחריות והמחויבות החברתית בתאגידים ובעסקים הוא של כל מנכ"ל, נשיא ו/או יו"ר של חברה, שחושב בגדול ורגיש לשובב אותו ...".

בספר הם נותנים דוגמא של חברה לשיפוץ בתים B&Q שעברה מחיסול מאגרי העצים ל: "WELL MANAGED FOREST", כאשר חיתוך העצים קשור עם גידולם מחדש, כשכל בעלי העניין גם נהנו מן הבתים וגם היו גאים בחברה.

אחריות חברתית היא מטרה בפני עצמה, המיועדת לתמוך ולעזור לארגונים חברתיים, לעורר את דעת הקהל, להתחייב לטווח ארוך ולהגיע, בסופו של דבר, למדדים חברתיים.

ממש כפי שקיימים מדדים לבדיקת ערך מכלול מניות, DOW-JONES, כך יתקיימו גם מדדים חברתיים, שימדדו אחריות חברתית המהווה A SINE QUANON, דרישה מחייבת איך לעשות עסקים. אך אחריות ומחויבות חברתית אינן מספיקות, התאגידים והעסקים צריכים לקבל על עצמם להוביל למנהיגות חברתית.

9.9.2.3 האם נוכל להיות מנהיגים

גם המנהיגות החברתית Corporate Social Leadership - צריכה להתאפיין בחשיבה גלובלית, לא רק העיסוק בקידום העסק והייצור. "זה לא מספיק שאתה משנה את העסק שלך, אתה צריך להשתמש בעסק לשנות את העולם".

מנהיגות חברתית נמצאת הרבה מעבר לתמורה, לתמיכה או להתנדבות, במהותה מדובר ביכולת להפנים ערכים חברתיים בחיי-היום-יום של העסקים על מנת לעשות את העולם למקום טוב יותר.

מנהיגות חברתית מבוססת על ניהול משאבים של העסק, על תשתיות, על מנהלים ועל עובדים, על מנת לחולל שינויים ולהוביל אחרים: חברות אחרות, ספקים, לקוחות, משרדים ציבוריים כשותפים לביצוע השינויים, ובכך להשאיר חותם של שינוי חברתי.

BRITISH TELECOMMUNICATIONS COMPANY, השקיעה תמיד בקמפיינים למטרות טובות, אך הם לא הסתפקו בכך. הם חשבו לעומק וידעו שיש לתקשורת כוח לקדם נושאים גדולים יותר. החזון היה שהתקשורת - שיכולה לקדם את איכות החיים של האדם באמצעות קשרים טובים יותר ורבים יותר - תתקדם צעד אחד קדימה. לשם-כך פיתחו בחברה תכניות לקידום נושאים מסוימים, כמו יחסים במשפחה מניעת אלימות ועוד, על-ידי פרסומות של החברה.

האם המותג יכול לשפר כישורים?

9.9.2.4

הדרך להנהיג שינוי, לפי הילטון וג'יבון, עוברת בקשירת מותג מוביל לערכים מסוימים, כך שקמפיין עבור מותג עסקי ייקשר לנושא חברתי ויוביל שינוי בהתנהגות החברתית והתרבותית.

מחקרים רבים מציינים את הקשר הישיר והעז בין מותג כלשהו לרגש. כאשר משתמשים בעוצמה הרגשית של המותג לקידום מטרות חברתיות, ניתן להגיע לתוצאות מלהיבות, בחוזק, בהיקף ובאורך הזמן.

"אנשים אוהבים מותגים, אבל שונאים תאגידים", אך כאשר חברות משקיעות בקידום נושא חברתי על-ידי המותג הן מקדמות בו-בזמן את אהדת האנשים לתאגיד שעומד מאחורי המותג.

מותג מייצג אחריות, מהימנות (RELIABILITY). אנשים סומכים על המותג, התמיכה הציבורית במותג היא ערך שלא ניתן להעריך אותו רק בכסף, אלא גם בהשפעה - זו יכולה לקדם שינוי חברתי. כאשר מותג מוכר לילד חלום, הוא גם יכול לשכנע אותו לקרוא. כך חשבה חברת COCA-COLA באנגליה ובנתה תכנית הקשורה למותג:

1. תרומות ספרים לקהילות החלשות.

2. תכניות לבני הנוער מצטיינים בלימודים אך עם קשיי התנהגות. לפי התכניות אותם בני נוער היו צריכים ללמד ילדים קטנים יותר עם קשיי למידה. התכנית פיתחה אחריות אצל הנערים וקידמה את הילדים הקטנים בלימודים.

גם חברת (B SKY B) BRITISH LEADIN OF MULTI CHANNEL PROVIDER TELEVISION פיתחה חזון של עשיית מעשים טובים. אחת מתכניות הטלוויזיה שלה עסקה בקידום בני נוער באזורים חלשים באנגליה בבחירת קריירה - נושא שהיה כרוך בקשיים רבים. אנשי החברה עבדו בשיתוף עם משרד החינוך והממשלה, כשהמסר המרכזי היה: "תראה מה אתה יכול להיות ולאן אתה יכול להגיע", במטרה לעורר אצל בני נוער נטיות מוסתרות, ציפיות והתלהבות, ולתת להם הכוונה. בעקבות תכנית הטלוויזיה נבנה קורס הדרכה של שלושה ימים בו בדקו על איזה כישורים, תכונות, ציפיות, חלומות וכו' ניתן לבסס את מימושם של הקריירות השונות. נעשה מחקר על ידי אוניברסיטת אוקספורד, והתוצאות לבחירת קריירה היו לטובת אלה שהשתתפו בתכנית לעומת אלה שלא, עם תוצאות משמעותיות מאוד לטובה.

דרכי פעולה מומלצות

- להתרכז ברעיון פשוט ומרכזי ולהתמקד בו.
 - לקשור את הנושא החברתי עם נושאים רגשיים ו/או עם מותג.
 - לגייס לנושא את בעלי המניות, בעלי העניין, הלקוחות והספקים ואת כל הסביבה הרחבה, כולל ארגונים ממשלתיים וציבוריים.
- לממשלות, למובילי מדיניות ולארגונים התנדבותיים יש כוח ומשאבים אשר ביחד יכולים לעשות את ההבדל. גם בלקוחות טמון כוח הבידול בעת הקנייה. העובדים והמנהלים בחברה מהווים מקום מרכזי והם יכולים לתרום באופן פעיל בפרוייקטים.
- הילטון וגיבון מעלים תיזה בסיסית לפיה: "הקפיטליזם הוא בעל הבית של האנטי-קפיטליזם. לכן על כולם להתאחד, כי אין מה להפסיד."
- כאשר בעולם כולו וגם בישראל, מיואשים מול כובד הבעיות החברתיות וכלכליות, באים GILES GIBBON ו-STEVE HILTON, בספרם "GOOD BUSSINESS" עם גישה אופטימית מחד ופרקטית מאידך, המיועדת לשפר את מצב העולם, כאשר גם התאגידים, העסקים והקהילות יוצאים נשכרים כאחד. מדובר כאן לא רק במחשבה שנראית מהפכנית משהו בראייה ראשונית, אלא גם באסטרטגיה של ממש. מדובר במדיניות של שינויים קטנים וגדולים, שנעשים באיטיות, צעד אחר צעד, ללא פשרות, על-מנת להגיע למטרה של שינויים חברתיים ולהביא את העולם למקום טוב יותר, הנדרש כל-כך בתהליך הגלובליזציה.

מנהיגים מובילים בתאגידים ובעסקים צריכים להוביל גם מבחינת חברתית. כאשר הם נלהבים, הפוטנציאל הטמון בהם לשנות את העולם לטוב יותר, הוא עצום, ממש כמו זה המוקדש לקידום העסקים.

אלה שיפעלו ראשונים יקדמו את האחרים. הם יהיו האמיצים והם ירכזו בסביבתם את התהליכים הכלכליים לטובת העסקים והקהילה כאחד, כאשר ההזדמנויות עולות על הסכנות, והאפשרויות עולות על הקשיים.