



ISO10000 - תו תקן אחריות חברתית כתוצר של אתיקה, רגולציה ופרקטיקה ניהולית

מאת: דודי אילת

רבות נכתב ונחקר על חשיבות האתיקה כתחום לימוד, מחקר ובעיקר - אופן התנהלות מנהלים ועובדים בארגונים הן במגזר הפרטי והן במגזר הציבורי.

המחירים הכבדים שחברות ואנשים פרטיים נאלצו לשלם על עבירות אתיות, שעם הזמן התגלגלו במדרון החלקלק

לעבירות פליליות - ידוע. למרות זאת, דומה, שתדירות החשיפה של שערוריות שחיתות אינה יורדת, אולי אף נחשפת מהר יותר.

דודי אילת, מרצה במרכז ללימודים אקדמיים, דוקטורנט בבי"ס לניהול אוניברסיטת בן גוריון.

כלומר, ארגונים עסקיים לא יכולים/לא מסוגלים/ לא רוצים לבצע אחריות חברתית בגלל תנאי השוק בהם הם פועלים. תנאים אלו כוללים בין היתר:

1. בעלי מניות שרוצים רווח מהיר ובודקים את הפירמה במבחן התוצאה בלבד. אחריות חברתית ואתיקה הן תהליך ארוך שקשה למדוד בו החזר השקעה מידי.

2. לקוחות שמדברים על חשיבות האתיקה אך כאשר זה מגיע לידי קנייה, קונים על פי המחיר ולא על פי שמה האתי של החברה המספקת. כלומר, אין תמריץ שוק של לקוח שהעדפת הקנייה שלו תהייה על בסיס ערכי.

3. מדינות זרות שלא מעוניינות לשפר תנאי עובדים מקומיים בפעילות של חברות גלובליות אצלן.

4. בתחרות בין חברות המרכיב העיקרי הוא עלות הייצור וכל השקעה בפעילות חברתית ואתית גוררת עלויות שעלולות להיות מועמסות על העלות הסופית של המוצר ולפגוע באטרקטיביות המחיר מבחינת הלקוח.

5. הלקוח, לעיתים, לא יודע להבחין בכלל בין אחריות חברתית אמיתית כלפי כלל בעלי העניין (עובדים לקוחות, סביבה, ספקים, מפיצים, ציבור) לבין אחריות חברתית מזויפת של חברות התורמות לצורך יחסי ציבור ובמקביל פוגעות בבעלי עניין אחרים (רשף 2009).

הטענות העולות כאן אכן חשובות ומתכנסות לטענה מרכזית חשובה והיא, כי בהעדרו של חוק / תקנה מצד אחד המחייב ארגונים בנושא האחריות החברתית ופעילות אתית מול כלל בעלי העניין ומצד שני - העדרם של תמריצי שוק כמפורט מעלה, מדוע שפעילות חשובה זו אכן תהפוך במרבית הארגונים לפעילות מחייבת לאורך זמן? לתוך לקונה / מרכיב חסר זה ניכנס התקן החברתי.

התקן החברתי בישראל המוגדר על פי מכון התקנים הישראלי כ ISO 1000 נותן להנהלות

- Corruption perception index מדד השחיתות העולמי, בודק את תפיסות האזרחים בעולם לגבי השחיתות

מצבה של ישראל על פי תוצאות הסקר מ 2012 הולך ומחמיר וישראל מקבלת את הציון 60 (מתוך 100 אפשרי).

נכון שמדובר במדד תפיסתי שאינו אובייקטיבי, אך כולנו כאזרחים המעורים בחיי המדינה, ערים לתופעות הרלוונטיות וגם אם ישנה הטיה כלל וכלל לא ברור לאיזה כיוון היא - האם אנו מחמירים מידי או שמא מקילים מידי כשאנו מדרגים את נושא השחיתות.

ארגונים עסקיים וציבוריים מנסים להתמודד בתוך מציאות כזו בבעיות אתיות באמצעות קודים של אתיקה, תקנונים פנימיים, יצירת מסרים ותרבות ארגונית המקדמת ערכים של הוגנות, שקיפות וכיו"ב.

בכלים אלו אין לזלזל כלל ועיקר והם חשובים ליצירת התקדמות ומודעות לחשיבות האתיקה מול כלל בעלי העניין בארגון. יחד עם זאת, גם במציאות של הנהלה המחויבת לנושא ואף מתחזקת את הקוד האתי באמצעות בעלי תפקידים, מבחנים והדרכות עדיין מדובר בפעילות וולונטרית שהחוק לא מחייב אותה והיא הייתה עד לאחרונה גם חסרת תקינה מסודרת.

יתרה מזו, גם אם נסכים שלא ניתן לכפות אתיקה מבחוץ, באמצעות החוק, שכן, מדובר בפעולה ערכית שצריכה לבוא ממקום של הסכמה והזדהות ולא ממקום של ציות - עדיין נשאלות שאלות לגבי אחריות חברתית וביצועה במישור הארגוני.

השאלות הינן:

מי מבקר את הפעילות בתחום האחריות החברתית של הפירמה? כיצד נמדוד אותה? איך מודדים אותה? כיצד פעילות של אחריות חברתית יכולה להיות אחידה ומסודרת ולא תחום יחסית פרוץ בו כל ארגון עושה ומדווח כראות עיניו?

Doane, 2005 טוענת, כי אחריות חברתית (המעוגנת לרוב בקוד האתי של פירמה, בערכים ובחזון של הפירמה) מהווה סוג של כשל שוק.

ארגוניות כלים כיצד לבצע מיפוי בעלי עניין ותחומי אחריות חברתית בארגון, איתור סיכונים, פיתוח אסטרטגיה של אחריות חברתית, הקצאת סמכויות למנהלים, הדרכות, מדידה ובקרה על ביצועי הארגון בתחומי האחריות החברתית.

מדובר בתחומים של: ארגון וקהילה - מערך הקשרים של הארגון עם הקהילה, סביבת עבודה וזכויות עובדים, זכויות אדם ואזרח, איכות סביבה, מעגל החיים של המוצר/שירות, שיווק וצרכנות, אתיקה בניהול, ממשל תאגידי או ארגוני, שקיפות ודיווחיות. בכל נושא כזה התקן מפרט מה ההנהלה צריכה לעשות על מנת לשפר תהליכי ייצור, שירות, תקשורת פנים וחוץ ארגונית.

המטרה של התקן היא להביא לכך שהארגון יספק בפעילותו ובנגזרות של פעילותו את "מירב האושר למירב האנשים" כלומר מירב התועלת למירב בעלי העניין (בעלי מניות, עובדים, סביבה, רשויות, ספקים, לקוחות, מפיצים, מתחרים, ציבור כללי). לפיכך, מבחינת הבסיס התיאורטי - מדובר בתקן המתבסס על גישות פילוסופיות קלאסיות מהמאה ה-19 כמו תועלתנות Utilitarianism על פי הפילוסוף ג'ון סטיוארט מיל, אצל ויינארב 2008 והתפיסה/תיאוריה של Freeman, 1984 המוגדרת כ-The stake holders approach.

גישות אלו שמות דגש על התועלת הכללית כמבחן מוסרי מרכזי בעשייה. הווה אומר, פעולה על בסיס עיקרון של יצירת תועלת למירב האנשים/בעלי העניין היא פעולה ראויה מבחינה מוסרית. בגישות ניהול עסקיות כמו של Freeman, 1984 מדובר גם בפעולה שעסקית היא נכונה יותר מאחר והיא בונה מוניטין חיובי של הפירמה מול ובעזרת ניהול קשרים והתחשבות בכלל בעלי העניין בפירמה. כלומר, "טוב שם משמן טוב", מה גם שערך מוניטין הוא ערך שרואי חשבון מתמחרים כחלק משווי הפירמה.

החידוש והאבחנה בין התקן החברתי לבין מדדים כמו מדד מעלה (מדד לאחריות חברתית מטעם עמותת מעלה) של ארגונים הפועלים בתחום הוא בכך, שהבקרה על הטמעת התקן ופעולה לפיו מתבצעת על ידי גורם חיצוני שהוסמך לכך ולא על ידי בעל עניין המקושר לחברה ונשאל לגביה שאלות או, דיווחים של הארגון שאינם בהכרח נבדקים לעומק.

במספר מחקרים שנערכו לאחרונה בקליניקה לאחריות תאגידית (המרכז למשפט ועסקים ברמת גן) מגיעים החוקרים למסקנות כגון:

1. ניתן להיות עמית מעלה מבלי להשתתף תמורת תשלום ומבלי להשתתף בדירוג עצמו. כך ניתן ליהנות ממוניטין של עמותה המודדת פעילות אחריות חברתית אך לא באמת ליטול בה חלק.

2. הפעילות של אחריות חברתית בישראל הייתה עד כה פעילות וולונטרית בלבד. כתוצאה מכך כל נושא הפיקוח על פעילות זו והגברת המודעות אליה היו בחיתוליהם.

3. מרבית התאגידיים נוהגים לתרום לקהילה סכומי כסף לא מבוטלים אך הממצאים מעלים, כי התרומה בין 2006-2009 לתאגידיים שנחקרו שהגיעה לכ- 270.000.000 מליון ₪ אינה מתקרבת אפילו לסכומים של 3 מליארדי שקלים מידי שנה שהמדינה מפסידה כתוצאה מתכנון מס אגרסיבי והטבות מס שתאגידיים אלו מקבלים מהמדינה.

כלומר, התפיסה המסורתית של אחריות תאגידית כפילנתרופיה וולונטרית מצד התאגיד הינה בעייתית הן במונחים של פיקוח ואסדרה והן במונחים של "שטיפה ירוקה", התאגיד תורם בתחום צר ודוחה מעליו ביקורת ציבורית פוטנציאלית על שאר מהלכיו, קשריו וההקלות שהוא מקבל, לעיתים ללא קשר לעוצמתו וגודלו.

מול תפיסות מסורתיות אלו תקן אחריות חברתית מציב לנו רף חדש.

התקן משתלב בתוך מערכות הניהול הקיימות בארגון והופך למרכיב באסטרטגיה ובניהול השוטף של הארגון כמעין מפרט קבוע הדורש התמדה ותיעוד. הנתונים אינם מתבססים על תפיסות עובדים אלא על בסיס הוכחות מספריות בתחום המלאי, הייצור, מסמכי רכש, אישורים, נתונים כספיים ועוד.

התקן כמשקף תפיסה חברתית מוסרית אינו נכפה כחוק על ארגונים, אך כשם שתקנים אחרים

צריך הארגון לעמוד בחוקים ובתקנים בין-לאומיים של עבודה, בטיחות וגיהות ונגישות, ובכללי הנדסת אנוש הרלוונטיים לפעילותו.

"זכויות אדם ואזרח - התייחסות הארגון לנושא זכויות אדם ואזרח משקפת את עמדותיו המוסריות בנושאים אלה ומאפשרת לו לבטא באופן ברור את מחויבותו לקיים נורמות מתקדמות; כדי להנהיג נורמות מתקדמות בנושא זה, יגדיר הארגון מדיניות בנושא ויפרט את דרכי היישום שלה."

סעיפים אלו מחייבים להערכת את מעורבותו של מנהל משאבי אנוש בתהליכי ההטמעה וההדרכה לגבי התקן לכשארגון יאמץ תקן זה. הערכים העומדים בבסיס התקן ומניעים אותו כמו ערכים של אכפתיות, התחשבו, אחריות, הוגנות ושקיפות הם ערכים משיקים לעוסקים בתחום משאבי אנוש, פיתוח קריירה, קידום ותגמול.

פונקציית משאבי האנוש בארגון ותפקידה האסטרטגי יכולה למנף את עצמה ולהתחזק בהיותה מעורבת בתהליך הטמעת התקן וההדרכות לגביו. ראוי כי מנהל/ת משאבי האנוש בארגונים יהווה אחד מסוכני השינוי של מהלך חשוב כזה שעשוי לשדרג את הארגון בטווח הקצר מבחינת תהליכי עבודה ובטווח הארוך מבחינת מוניטין ויכולות עבודה והתקשרות בהיבטים גלובליים. שילוב נכון של פונקציות ברמת הארגון, ברמת התקינה של בקר חיצוני וברמת המדינה כרגולטור, יכול להפוך את תחום האחריות החברתית מפילנתרופיה שלעיתים מסתירה דברים אחרים לתחום מקצועי, מעוגן נמדד ומוערך.

כמו iso9000/iso9001/iso14000 וכיו"ב לא נכפו כחוק אך נתפסים כנורמה ותקן מחייב בשוק, דומה שתהליך כזה יתקיים לגבי התקן הנוכחי. במובן הזה נכון שהתקן אינו בגדר חוק מדינה אך הוא מתקדם צעד קדימה ויוצר שפה משותפת בין בעלי עניין, שפה אחידה שמפרטת את הנדרש ומבוקרת ע"י גורם חיצוני. מרווח הפרשנות של אחריות חברתית מצטמצם, מתמקד, מתמקצע ונתון פחות למוניפולציות של ארגונים עסקיים העושים "שטיפה ירוקה", כלומר מוכרים מצג שווא של תרומה אך מזיקים לבעלי עניין אחרים בהסתר.

תקן האחריות החברתית יכול לסייע לפירמה לנהל את סיכונה טוב יותר בתחומים השונים בהם התקן מתמקד.

הוא גם יכול להוריד/להפחית עלויות ביטוח-כגון פרמיות והשתתפות עצמית מפירמות הנגבות בשל כך כי המבטח (חברות ביטוח) חוששות כי המבוטח(החברה העסקית) תנקוט באסטרטגיה של לקיחת סיכון מוסרי (Moral hazard) כלומר תיקח סיכונים מיותרים בתחומים שונים (פיננסים, איכות סביבה, בטיחות) מאחר ואינו נושא בעלות הנזק בהתממש סיכון זה.

אימוצו של תקן אחריות חברתית ועבודה לפיו, אמורים להפחית את הסיכונים של הפירמה לתביעות ומכאן להקל עליה בכל הקשור גם בעלויות ביטוח.

חברות בינלאומיות כבר כיום, מחייבות חברות ישראליות בבעלותן לדרוש מהספקים שלהם את תקן האחריות החברתית כדרישה להמשך עבודה מול הפירמות הגלובליות (נסטלה בתחום המזון דה-בירס בתחום היהלומים וכיו"ב).

בתקן האחריות החברתית קיימים סעיפים המרכזיים הנוגעים לסביבת עבודה זכויות עובדים וזכויות אדם ואזרח

להלן ציטוט -

"סביבת עבודה וזכויות עובדים - הארגון מחויב להבטיח סביבת עבודה פיזית, ניהולית וחברתית נאותה, שתאפשר לעובדים בכל הדרגות נגישות לפעול בתנאים אופטימליים, תוך שמירה על כבוד הדדי, לטובת עצמם ולטובת הארגון. בהקשר זה

תקן הישראלי ת"י 10000:2013 - מערכות ניהול אחריות חברתית

התקן הישראלי החדש למערכות ניהול אחריות חברתית מציג גישה מערכתית לניהול אחריות חברתית ומאפשר התעדה לארגון המיישם אותו. התקן במהדורת 2013 מהווה רויזיה לת"י 10000:2007. זהו תקן ישראלי מקורי המתבסס על עקרונות התקן הבין-לאומי ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility ועל המודל החדש לתקני ניהול של ISO.

אחריות חברתית (Social Responsibility, SR) היא גישה המביאה בחשבון שיקולים חברתיים, אתיים, סביבתיים וכלכליים בניהול ובקבלת החלטות בארגון. ארגונים ברחבי העולם, וכן מחזיקי העניין שלהם, מגלים מודעות הולכת וגוברת לצורך בניהול אחריות חברתית וליתרונות שניהול כזה יכול להביא עמו. ארגונים וחברות במדינות המפותחות, וגם במדינות המתפתחות, כבר מבינים שבעידן המודרני אי אפשר להבטיח הצלחה ארגונית ועסקית ללא הבטחה דומה של הצלחה חברתית וסביבתית. כתוצאה מכך, גישת האחריות החברתית הולכת ותופסת מקום מרכזי בתרבות הארגונית של גופים ממגזרים שונים ובגדלים שונים.

התקן זה נועד לסייע לארגונים לנהל אחריות חברתית דרך הגדרת הסוגיות המרכזיות של התחום, בניית אסטרטגיה ניהולית מתאימה שתספק מסגרת ביצועית לניהול האחריות החברתית, ויצירת שיטות לניטור ולשיפור של ניהול האחריות החברתית לאורך זמן. עיקרי הרויזיה:

1. הוספת האפשרות לקבלת התעדה למערכת ניהול אחריות חברתית.
 2. הוספת טבלת מדדים לבדיקת רמת הבשלות של ארגון בניהול אחריות חברתית - זהו כלי לבחינת רמת הבשלות של מאפייני מפתח במערכת ניהול האחריות החברתית, שמטרתו לסייע להיערכות ליישום מערכת ניהול האחריות החברתית בארגון.
- התקן ישים לארגונים מכל גודל או תחום, והוא יכול להכיל או להשתלב עם מערכות ניהוליות אחרות, כגון: מערכת ניהול איכות, מערכת ניהול סביבתית, מערכת ניהול פיננסית, מערכת ניהול בריאות ובטיחות בתעסוקתה ומערכת ניהול יחסי עבודה.

מקורות:

רשף א. "אחריות חברתית של תאגידים - CSR מיתוס ומציאות" משאבי אנוש יולי - אוגוסט 2009.

תו תקן 10000 בהוצאת מכון התקנים הישראלי (2007) התקן אושר פורמלית לשימוש באפריל 2013.

Doane .D(2005) "The Myth of CSR - The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don't really work that way" *Stanford Social Innovation Review*.

Freeman R.E (1984) *Strategic Management: A stakeholders approach*. Boston :pitman.

וייס א.ש., וינר ר. (2010) *אחריות חברתית בישראל-זה כן העסק שלנו*. הקליניקה לאחריות חברתית של תאגידים. המרכז למשפט ועסקים רמת גן.

ווינארב א. (2008) בעיות בפילוסופיה של המוסר, כרך א יחידות 1-4 בהוצאת האוניברסיטה הפתוחה.

מדד השחיתות העולמי 2012 <http://www.ti-israel.org>

סיטבון ע., הררי מ., דוניץ-קידר ר. (2011) המילארדים החסרים - תכנוני מס אגרסיביים ואחריות חברתית של תאגידים בישראל. הקליניקה לאחריות חברתית של תאגידים. המרכז למשפט ועסקים רמת גן.