

פרק 6
דוחות חברתיים בעולם -
דוחות על אחריות
חברתית-סביבתית-כלכלית

6. דוחות חברתיים בעולם - דוחות על אחריות חברתית-סביבתית-כלכלית

6.1 רקע

6.1.1 כללי

חברות המפרסמות דוחות חברתיים המפרטים את פעילותן בתחומי הכלכלה, הסביבה והחברה הן, בדרך כלל, החברות הבולטות במשק העולמי. זאת מאחר ונכון להיום, ברוב המדינות בעולם, לא קיימת דרישה חוקית לפרסם דוח חברתי, והחברות שנוטות לפרסם דוח מסוג זה הן אלו שיש להן השפעה רבה על שווקים רחבים ו/או מושפעות משווקים רחבים ולכן, מופעל עליהן לחץ רב לשיקוף פעולותיהן. סיבה נוספת יכולה להיות העובדה כי מתוך הכרתן בהשפעתה כאמור על קהילות שונות ועל הסביבה, ובאחריות הנובעת ממנה, הן עצמן נוטות לנקוט מיוזמתן פעולות ולפרסם דיווחים כאמור.

כיוון שהדיווח הוא וולונטרי/על בסיס התנדבותי, ולא קיימות הוראות מחייבות המסדירות את אופן הדיווח, הדוחות החברתיים ערוכים על פי כללים ותקנים שונים¹, מתכונותיהם שונות¹, והם אף מכונים בשמות שונים: כך לדוגמא, הדוח החברתי של בנק הקואופרטיב לשנת 2001 נקרא "דוח השותפות", הדוח החברתי של חברת האנרגיה SHELL לשנת 2001 מכונה "People Planet and Profits", הדוח של חברת הסלולר O₂ נקרא "מה סלולרי יכול לעשות", הדוח של חברת שטראוס בישראל מכונה "דיווח שטראוס לאחריות חברתית 2002"² ועוד. ניתן לאמר שכל חברה יוצרת לעצמה את המתכונת המתאימה לה, תוך התייחסות לנושאים באופן ההולם את פעילותה אם כי ראוי לציין כי נכון ל-2005 אלפי דוחות חברתיים סביבתיים ומתוכם למעלה מ-650 חברות מדווחות על פי כללי ה-GRI³.

1 הרחבה על התקנים, כללים, הנחות, הוראות ומתכונות לדיווח מצויה בפרק 4.

2 פירוט על הדוח החברתי של חברת שטראוס ניתן למצוא בתת פרק 7.2.1.

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

בדוחות חברתיים איפוא, לא קיימת אחידות במתכונת הדיווח כפי שהיא באה לידי ביטוי בדוחות הכספיים.

על מנת להדגים מתכונות דיווח שונות בענפים שונים ששימש וישמש כעזר בעת עריכת דוחות חברתיים-סביבתיים בישראל, בחרנו לסקור בפרק זה דוחות בולטים ומעניינים שפורסמו בעולם, תוך מתן ייצוג למגוון של ענפים שונים. זאת, מתוך כוונה לספק קשת רחבה ומגוונת של אפיוני דוחות חברתיים-סביבתיים שונים. בדוחות הללו ניתן להתרשם מהשקיפות וממכלול המידע המצוי בדוחות, פירוט ועומקו.

יצוין כי מאחר והפרקטיקה של דוחות חברתיים-סביבתיים בישראל בתחילת דרכה כפי שעולה מפרק 7, ועל מנת לאפשר לעוסקים במלאכה במסגרת הכנת הדוחות החברתיים לקבל מבט רחב, נבחרו הדוחות החברתיים-סביבתיים על פי:

1. סוגי ענפים/תחומים.
2. דוחות חברתיים-סביבתיים שפורסמו לראשונה ודוחות חברתיים-סביבתיים שוטפים.
3. חברות שקיבלו פרסים על הדוחות החברתיים-סביבתיים ומנגד חברות שדיווחו כתוצאה ממשבר.
4. הצגת הדוח נעשתה לפי כללי ה-GRI על בסיס ה-TBL (מימדים חברתי, סביבתי וכלכלי) (מבנה דוח על פי ה-GRI הינו המקובל כיום בעולם ולפיכך מומלץ לאמצו בישראל כמבנה בסיסי תוך התאמתו בשינויים המחוייבים לכל חברה וכל ענף) על בסיס ה-TBL (מימדים חברתי, סביבתי וכלכלי) או במבנה של מחזיקי עניין. הדגש בדרך כלל בדוחות השונים הינו על פי ה-TBL.
5. נושאים, הדגשים וסוגיות נבחרות מיוחדים העולים מהדוחות.

6. בחתך של שנים 2000 עד 2003 (לעיתים מצאנו שדוח של חברה בשנה קודמת היה טוב יותר ו/או מעמיק ו/או זכה בפרס מאשר הדוח שלאחריו ולפיכך נבחר הדוח לשנה מוקדמת יותר).

נציין בפתח הדברים כי תכנים שכיחים המובאים במסגרת הדוחות הינם :

1. מסר מההנהלה (מהמנכ"ל, מיו"ר הדירקטוריון וכיוצ"ב).
2. פרופיל הארגון תוך תאור פעילות הארגון.
3. תחולת הדוח.
4. חזון, מדיניות, ערכים ומטרות.
5. מחזיקי העניין והיחסים עימם.
6. תאור המוצר/שירות והשפעתו על החברה.
7. ביצועים בתחום שירות הלקוחות.
8. ביצועים בתחום איכות הסביבה, לרבות נושא זיהום הסביבה ושימוש במשאבים.
9. ביצועים בתחום זכויות העובדים וסביבת העבודה.
10. ביצועים בתחום זכויות האדם.
11. ביצועים בתחום החברתי-קהילתי.
12. ביצועים בתחום האתיקה.

13. ביצועים בתחום הכלכלי.

14. התייחסויות של מומחים בתחומים שונים.

15. סיכום ומבט לעתיד.

16. דוח המבקר החברתי החיצוני⁴.

בדרך כלל מומלץ לבנות את הדוח החברתי-סביבתי בישראל על בסיס החלקים העיקריים הבאים:

1. פתיחה שתכלול נושאים, כגון: דבר יו"ר הדירקטוריון ו/או מנכ"ל החברה, פרופיל החברה, תחולת הדוח, חזון וערכים וכיוצ"ב.

2. גוף הדוח שיכלול את שלושת המימדים (TBL): מימד חברתי, מימד סביבתי ומימד כלכלי. כל מימד יכלול תתי נושאים כמפורט בפרק 4 ובפרק 6.

3. סיכום ומבט לעתיד.

כל חלק מומלץ שיפורט על פי עקרונות ה-GRI בהתאם לנסיבות ובהתאם לסוג החברה והענף בו היא פועלת.

יצויין שניתן להעזר בדוחות החברתיים במסגרת הפרק באמצעות תוכן העיניינים לאנציקלופדיה שכולל, בחתכים שונים, את הדוגמאות הרלוונטיות וכך להגיע לכל נושא ונושא שחשוב בעת הכנת הדוחות החברתיים-סביבתיים בישראל בכל ענף וענף.

6.1.2 טבלה מסכמת לדוחות חברתיים המצויים בפרק

⁴ הרחבה בנושא דוח רואה חשבון המבקר החברתי/המבקר החברתי מצויה בפרק 8.

הטבלה שלהלן מרכזת את עשרת הדוחות הנסקרים בפרק זה, מציינת נתוני מפתח לגביהם ומפנה לתת הפרק המתאים, על מנת להקל על השימוש ושהטבלה תשמש לעזר בעת הכנת דוחות חברתיים-סביבתיים בישראל.

שם החברה	ענף/תחום עיסוקה של החברה	מחזור מכירות שנתי	היוזמה הרלוונטית הכללים / ששימוש לבניית הדוח	דגשים מיוחדים	גישת הדוח (TBL ⁵ או מחזיקי עניין)	קיומה של ביקורת חיצונית על הדוח	הרחבה בתת-פרק באנציקלופדיה שמספרו
Shell ⁶ (של) לשנת 2001	נפט וגז, אנרגיה, כימיקלים ומוצריהם	כ-11.984 מיליארד דולר	GRI	אקולוגי, סביבתי, מגוון, סביבת עבודה	TBL	בוקר	6.2
Camelot (קמלוט) לשנת 2002	מפעילת ההגרות האומית	גוייסו למעלה מכ-10.6 מיליארד ליש"ט	AA1000	חלוקה למחזיקי עניין, קבוצות לחץ (קבוצות מחזיקי עניין), מניעת נזקים מההגרה	מחזיקי עניין	בוקר	6.3
Novo Nordisk (נובו נורדיסק) לשנת 2000	ביוטכנולוגיה ופרמצבטיקה	כ-25.844 מיליארד קרונות דניות (כ-3 מיליארד דולר)	GRI AA1000	קבוצות מחזיקי עניין, ביו אתיקה, הנדסה גנטית וניסויים בבעלי חיים, סביבתי	TBL	בוקר	6.4
Baa (בי.איי.איי.) לשנת 2001-2002	חברת ניהול, פיתוח והפעלת שדות התעופה	כ-2 מיליארד ליש"ט	GRI	סביבתי, בטיחות ואבטחה	TBL	בוקר	6.5
Nike (נייק) לשנת 2001-2002	הלבשה ונעלי ספורט	כ-9 מיליארד דולר	GRI	תנאי עבודה, העסקת ילדים, פרויקטים בקהילה, סביבתי	TBL ומחזיקי עניין (דגש על העובדים)	לא בוקר	6.6
Ford (פורד) לשנת 2000	מכוניות	כ-170 מיליארד דולר	GRI	בטיחות רכב, סביבת עבודה, גיוון והשפעות כלכליות, סביבתי	TBL	לא בוקר	6.7
Motorola (מוטורולה) לשנת 2002	תקשורת	כ-27 מיליארד דולר	לא צויין בדוח	זמינות טכנולוגיה לכל, זכויות	TBL בחלקו	לא בוקר	6.8

⁵ הרחבה על TBL מצויה, בין היתר, בתת פרק 2.2.1.

⁶ חברת Shell היוותה חלק מהפילוט של יישום ה-GRI.

שם החברה	ענף/תחום עיסוקה של החברה	מחזור מכירות שנתי	היוזמה החברתית הרלוונטית / הכללים ששימשו לבניית הדוח	דגשים מיוחדים	גישת הדוח (TBL ⁵ או מחזיקי עניין)	קיומה של ביקורת חיצונית על הדוח	הרחבה בתת-פרק באנציקלופדיה שמספרו
				אדם ואזרח, אתיקה בעסקים, סביבתי			
Danone (דנונה) לשנת 2001	מזון (מוצרי חלב וביסקוויטים), ומשקאות	כ-14.5 מיליארד אירו	GRI AA 1000 SA 8000	בטיחות ובריאות המזון, שרשרת האספקה, משאבי אנוש וארגון מחדש, השפעות ומדדים כלכליים	TBL	בוקר בחלקו, לרבות דוחות הערכה מסוימים	6.9
The Cooperative Bank (בנק הקואופרטיב) לשנת 2001	בנקאות (לרבות ביטוח, נדל"ן וקמעונאות)	כ-5 מיליארד ליש"ט	GRI AA 1000 SA 8000	סביבתי, בנקאות אתית, מדדים	TBL ומחזיקי עניין	בוקר, לרבות דוחות הערכה נוספים	6.10
AEGON (האגון) לשנת 2003	ביטוח	הפרמיות כ-20 מיליארד אירו	GRI	חשיבות הביטוח לחברה האנושית, קוד התנהגות	TBL	לא בוקר	6.11

6.1.3 מבנה הפרק

במסגרת פרק זה ננתח את הדוחות החברתיים-סביבתיים בכתך שיובהר להלן, פרי הרצון לספק לקורא את הפרמטרים העיקריים המצויים בדוחות חברתיים.

הפרמטרים שישקרו בפרק כוללים, אם רלוונטי, את הנושאים הבאים:

1. תמצית פרופיל חברה (לרבות מבנה הקבוצה, מיקומה הפיזי בעולם, תחום פעילות החברה).
2. מבנה הדוח החברתי - דוח ברמת Stakeholders (מחזיקי עניין) או Triple Bottom Line (TBL) - דהיינו דוח המחולק לפרקים בכתך של מחזיקי עניין (עובדים, קהילה וכו') או בכתך של כלכלי-חברתי-סביבתי (TBL) ותקציר הדוח עצמו.
3. מהי היוזמה החברתית ו/או הכללים ששימשו את החברה בהכנת הדוח החברתי.
4. נושאים עיקריים ומיוחדים הקיימים בדוח החברתי (כדוגמת העסקת קטינים, זיהום הסביבה), מה מטריד את החברה וכיצד הנושא ישופר (לרבות מבט לעתיד).
5. דיווח של המבקר החברתי (כדוגמת רואה חשבון המבקר החברתי) במסגרת ביקורת חיצונית לרבות נקודות מיוחדות שצוינו בדוח החברתי.
6. תגובות מיוחדות של הציבור.
7. היקף ההשקעה החברתית לפי תחומי השקעה, השקעה בכל תחום ולפי איזורים גאוגרפיים.
8. פרמטרים פיננסיים עיקריים.

9. האם קיימת השוואה לענף לרבות Benchmark⁷ ומהי?
10. האם שימשו את הדוח מחקרים/סקרים של חיצוניים להקניית אמינות לדוח?
11. האם החברה זכתה בפרס כלשהו בגין הדוח החברתי?
12. במשך כמה שנים מפרסמת החברה דוח חברתי וממתי?
- להלן ינתן יישומם של פרמטרים אלה לגבי הדוחות השונים שצויינו בטבלה שלעיל.
- לגבי כל הדוחות החברתיים המופיעים בפרק זה, כל תת פרק הסוקר דוח מסוים נפתח בתמונת הכריכה של אותו דוח, אם קיימת, והיא מלווה בגרפים וטבלאות שפורטו בדוחות, פרי הרצון להמחיש את הנתונים שעלו בדוח החברתי נשוא תת הפרק.

6.2 הדוח החברתי של חברת SHELL - People, Planet and Profits - The Shell Report 2001

⁷ הרחבה בנוגע ל - Benchmark, ניתן למצוא בתת פרק 4.4.11.



תמצית פרופיל חברה 6.2.1

החברה (קבוצה) הינה חברה ציבורית, הפועלת בתחום הנפט, גז, אנרגיה, כימיקלים ועסקים נוספים ומשתתפת במחקר ופיתוח של מקורות אנרגיה אחרים. החברה פועלת ברחבי העולם כולו (בלמעלה מ - 135 מדינות).

6.2.2 מבנה הדוח

הדוח בנוי ברמת Triple Bottom Line⁸ (TBL). פרקי הדוח מפורטים להלן.

6.2.2.1 תוכן עניינים והערות

במסגרת תוכן העניינים וההערות מצויין כי ישנם שלושה "סמלי אימות" המעידים כי המידע שלידו הם מופיעים אומת באופן בלתי תלוי. לכל סמל משמעות משלו - פירוט ניתן בהמשך במסגרת נושא האימות (הבטחת איכות). הסמלים הם:

Verification symbols used in this report

Three symbols indicate information that has been independently verified:



משמעות הסמל השמאלי - אימות השלמות והדיוק של הנתונים, האמצעי - הבנת המערכות וראיונות עם עובדי החברה ומומחים חיצוניים, הימני - בדיקות מדגמיות ברמת כלל החברה.

⁸ הרחבה על TBL מצויה בין היתר בתת פרק 2.2.1.

מסר מהיו"ר

6.2.2.2

במסגרתו מציין יו"ר מועצת המנהלים נושאים, כגון: ביצועים פיננסיים מוצלחים למרות המצב הכלכלי הקשה, מחויבות לחברה (Society) - פיתוח בר קיימה (Sustainable) והתחשבות בהשלכות החברתיות, הסביבתיות והכלכליות של פעולות החברה, שיפור בנושא בטיחות בעבודה, נושא הבריאות, בעיה של גידול בשפכים וניסיון לצמצם את פליטת גזי החממה, יוזמות לפיתוח הפיכה של גז לדלק נקי, גיוון בכוח העבודה (Diversity) וכיוצ"ב.

היו"ר מציין כי הכנת הדוח החברתי מסייעת לחברה להבין כיצד היא מתקדמת לעבר עמידה באתגרים העומדים בפניה.

היו"ר חותם את המסר שלו במלים: "אנו מאמינים כי אנו מצוידים היטב להמשיך הלאה - בנויים על יסודות חזקים, להמשיך ולהעביר תשואות חזקות וגידול בערך לבעלי המניות, תוך תרומה לכדור הארץ ואנשיו. אנו מצפים לשמוע מה דעתכם."

אסטרטגיה

6.2.2.3

פרק זה מורכב משני תתי פרקים:

1. העולם בו אנו חיים - היום ובעתיד.

2. כיוון אסטרטגי.

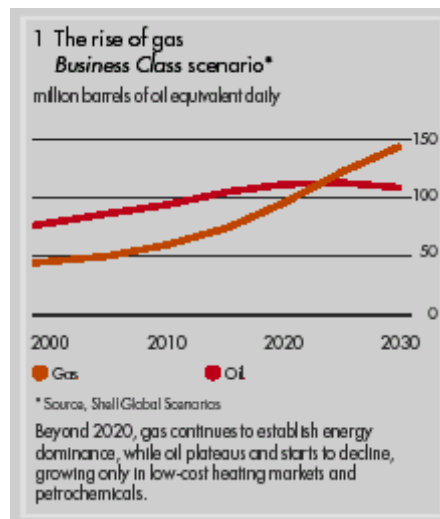
להלן נפרט :

1. בתת הפרק הראשון - "העולם בו אנו חיים - היום ובעתיד", מצויין כי חברת SHELL, מתוך הכרה בשינויים מרחיקי הלכת החלים בעולם, ומתוך הרצון לענות לציפיות החברה (שהוא המפתח להצלחה לטווח ארוך), פיתחה החברה שני תרחישים אפשריים על מנת לחזות את התפתחות העולם בעשרים השנים הבאות.

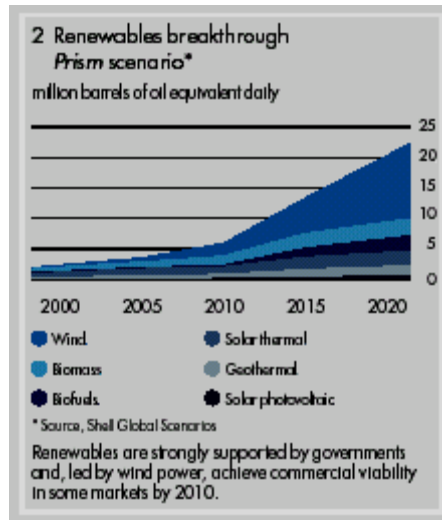
התרחישים צופים מצב של איחוד ושיתוף באליטה הגלובלית (תרחיש המכונה "מחלקת עסקים") או מצב של עולם בדלני המתאפיין ב"נאמנות אזורית" (תרחיש המכונה "פריזמה").

על פי כל אחד מהתרחישים מנסה SHELL לקבוע מה תהיינה מגמות הביקוש לסוגי אנרגיה שונים, אפיונם ומקורותיהם.

להלן התרשים של תרחיש "מחלקת עסקים":



להלן התרשים של תרחיש "פריזמה":



אחת המסקנות הנובעות מניתוח זה של תרחישים היא, שבשני המקרים יהיה ביקוש הולך וגובר למקורות אנרגיה נקיים ובטוחים, הגז יועדף על פני הנפט, ותתרחש פריצת דרך בשימוש במשאבים "מתחדשים"⁹ כמו כוחה של הרוח, אנרגיה סולארית ואנרגיה ביולוגית.

2. בתת הפרק השני - "כיוון אסטרטגי", מתרגמת SHELL את ציפיותיה למטרות מעשיות, שיעדן - לחזק את מעמד SHELL כמובילה עולמית בתחום האנרגיה והפטרוכימיקלים, להעלות את ערכה של SHELL על ידי שמירה על רווחיות איתנה ומינוף, וחיפוש והמצאה של פתרונות אנרגיה חדשים.

⁹ להרחבה על אנרגיה מתחדשת ניתן למצוא גם בתת פרק 9.4.3.

האמצעים לכך מצוינים בפרק, וביניהם בניית מוניטין, "תפירת" פתרונות אנרגיה ללקוחות, משיכת כשרונות מובילים, ניהול סיכונים, שמירת נאמנות הלקוחות ועוד.

בפרק זה מובאים גם מספר "Case Studies" (מקרי בוחן)¹⁰ אשר מציגים נושאים, כגון:

1. הפיכת גז לדלקים אולטרה נקיים (תהליך שפיתחה החברה ומיושם במפעלה שבמלזיה).
2. פיתוח סוג חדש של אספלט לכבישים, ש"שואב" אליו את המזהמים מפליטות המכוניות ומהאוויר ומקטין כך את זיהום האוויר (ניסוי שמבוצע על ידי החברה בנורווגיה).
3. פיתוח דלקים נקיים, שימוש בגז ובטכנולוגיות נוספות על מנת לצמצם את הזיהום הסביבתי שקיים בסין כתוצאה משימוש בפחם ובטכנולוגיות מיושנות (8 מתוך 10 הערים המזוהמות בעולם מצויות בסין).
4. הפקת חשמל מחום של סלעים המצויים במעבה האדמה - אנרגיה גיאותרמית. החשמל יופק בטכנולוגיה חדשנית, במהלכה יבוצע קידוח בסלע, יוזרמו מים לתוכו והסלע ירתיח את המים, מה שייצור קיטור שיפיק אנרגיה (ניסוי שמבוצע על ידי החברה באל סלוודור).

¹⁰ Case Studies - מקרי בוחן, זו סקירה ממוקדת של נושא ספציפי או מקרה מיוחד או יוזמה מיוחדת, המפורטת בדוח בנפרד.

5. הפקת אנרגיה ממימן באמצעות טכנולוגיה חדישה (שעד כה שימשה במעבורות חלל) ותשמש כדלק לאוטובוסים (ניסוי שמבוצע על ידי החברה באיסלנד).

6.2.2.4 ניהול העסקים שלנו

המוטו שמלווה פרק זה הוא "לחיות את הערכים שלנו". להלן הנושאים בהם דן הפרק ותמצית של כל אחד מהם:

1. **זכויות אדם** - SHELL פיתחה מודל המתאר את גודל אחריותה בנושא, בראש ובראשונה לגבי עובדיה אך גם לגבי זכויות הקהילה ולאומים שונים.

2. **גיוון וקבלת הכל (Inclusiveness)** - ל - SHELL קיים תקן בנושא המחייב את כל חברות הקבוצה. החברה מאמינה כי משיכה ופיתוח של האנשים הטובים ביותר, מכל רקע שהוא, הינו אחד הדרכים ליישום הערך "כבוד לאדם".

3. **אבטחה** - הגנה על העובדים ועל השקעות בעלי המניות, בין היתר, באמצעות צוותי אבטחה כשהדבר נחוץ, תוך הגבלת השימוש בכוח למינימום ההכרחי ושמירת זכויות האדם וכבודו.

4. **בריאות, בטיחות וסביבה** - לקבוצה קיימים נהלים בנושא, וכן הסמכות חיצוניות של ISO 14001¹¹ ו-EMAS¹².

¹¹ ISO 14001 - תקן מערכת ניהול סביבתית.

¹² EMAS - יוזמה וולונטרית המעניקה הכרה ומתגמלת עסקים שביצועיהם הסביבתיים עולים על הנדרש בחוקים ותקנות, והם משפרים אותם באופן מתמיד.

5. **שינוי אקלימי** - התחממות כדור הארץ היא נושא מדאיג. SHELL פועלת להפחית את פליטת גזי החממה ולסייע ללקוחות, לשותפים ולספקים שלה לעשות כן.
6. **מגוון ביולוגי Biodiversity** (הכוונה לאי פגיעה בזנים נכחדים של צמחים ובעלי חיים או בסביבתם הטבעית ומקורות מזונם) - SHELL מתחייבת לפעול עם אחרים על מנת לשמר את הטבע, אזורים מוגנים ומערכות אקולוגיות. נקבעו לכך אמצעים שונים בתקן מיוחד של החברה, המחייב את כל חברות הקבוצה ברחבי העולם.
7. **שותפות ומדדים להשוואה (Benchmarks)** - SHELL מציינת כי היא פועלת בשיתוף עם גורמים חיצוניים ועם יוזמות בינלאומיות המספקים אמות מידה להשוואה, שמולם SHELL מודדת את ביצועיה.
8. **גילום של פיתוח בר קיימה** - SHELL מכירה בכך שהכוח והעוצמה האמיתיים נובעים מהשילוב בין הרכיבים השונים במסגרת הפעולה שלה - מדיניות, מחויבות ותמיכה בציבור, ערכים ומערכות פנימיות ועוד (הרכיבים מתוארים בתרשים שלגביו מופיעה הרחבה בהמשך). SHELL הגדירה 7 עקרונות¹³ של פיתוח בר קיימה על מנת לשלב את השיקולים בנושא עם פעילות העסק.
9. **מדדי ביצוע עיקריים** - מטרתם לסייע במדידה ולהניע את השיפור בביצועים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים. החברה הגדירה יחד עם מחזיקי העניין שלה 16 מדדים כאלה, מתוכם

13 כמפורט בתת פרק 6.2.2.5.

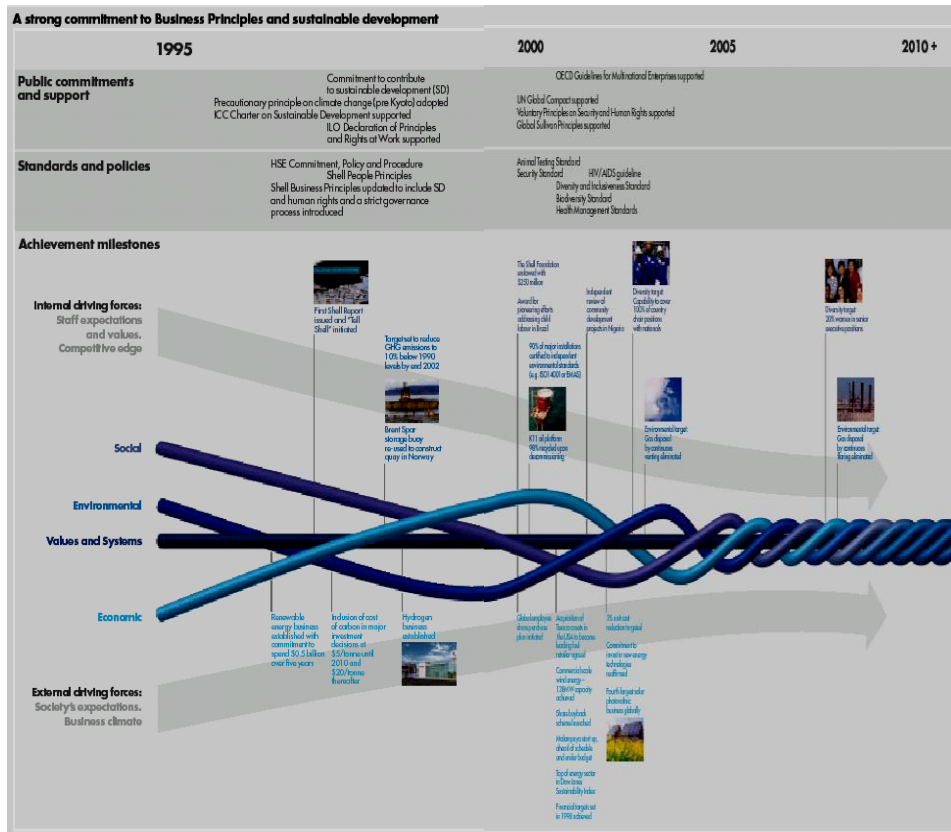
מדווחים 5 - תשואה על ההון המועסק הממוצע [Return on Average Capital Employed (ROACE), תשואה כוללת לבעלי המניות, נתונים סביבתיים חשובים, נתונים חשובים לגבי בריאות, בטיחות ופליטות גזי חממה. הנתונים מאומתים על ידי גורם בלתי תלוי (מבקר האיכות/המבקר החברתי).

11 המדדים הנותרים חולקו לשתי קבוצות - הראשונה מכילה מדדים שניתן למדוד ולסכם את תוצאותיהם [כגון: שם טוב/מוניטין (Reputation), יושרה (Integrity), תחושת צוות העובדים כי מתייחסים אליהם בכבוד וגיוון בכח העבודה] והשנייה, המכילה מדדים שקשה לכמת ולמדוד (כגון: ביצועים חברתיים, התפיסה של מחזיקי העניין את איכות ההתקשרות עימם ועוד) תלמד "תוך כדי עבודה" על ידי ניסויים במקומות שונים בעולם בשיתוף עם מומחים חיצוניים, ותוך קבלת משוב ממחזיקי העניין.

יצויין כי SHELL החלה בפרויקט זה על ידי סקירה שערכה פירמת רואי החשבון KPMG הבינלאומית על מערכות ההנהלה הפנימיות המטפלות בפרויקט פיתוח הקהילה בניגריה והערכת תוצאות הסקירה על ידי פאנל של מחזיקי עניין בלתי תלויים שכלל נציגים Unicef-N, הבנק העולמי וסוכנויות ממשלתיות ניגריות.

כמו כן, מופיע בפרק זה התרשים שלהלן, הממחיש על פני ציר הזמן כיצד ההיבטים החברתי, הסביבתי והכלכלי משתלבים יחד ונשזרים עם הערכים והמערכות של SHELL, בשיתוף עם הכוחות המניעים הפנימיים (כמו הציפיות והערכים של צוות העובדים) והחיצוניים [ציפיות החברה (Society), והאקלים העסקי].

התרשים מכיל אבני דרך שהושגו, מדיניות ותקנים וכן מחויבות ותמיכה בציבור.
להלן התרשים:



בפרק זה גם מובאים מספר מקרי בוחן אשר מציגים נושאים, כגון:

1. **פרויקט Malampaya בפיליפינים** - מטרת הפרויקט היא להעביר גז מקרקעית הים אל היבשה ולאפשר למדינה להפחית את תלותה בדלקים מיובאים (פרויקט זה גם יצר אלפי מקומות עבודה למקומיים). במסגרת הפרויקט בוצעו מחקרים סביבתיים וחברתיים מפורטים שהובילו, בין היתר, לשינוי מיקום הצינור על מנת לא

לפגוע באזורים רגישים מבחינה סביבתית ותרבותית, התחייבות לשתילת 10 עצים במקום כל עץ שנעקר, ונטיעת 200 דונם של עצי פרי שיספקו מזון לעטלפי פירות המצויים בסכנת הכחדה. כמו כן, הוקמה חוות דייג רווחית ו - SHELL אף חולקת עם הקהילה המקומית את מתקני רפואת החירום שלה.

2. יישום תקן המגוון הביולוגי (Biodiversity), הכולל מיפוי אזורים רגישים ומוגנים, לרבות אתרי מורשת, איסוף מידע ומחקרים אודות השפעת התעשייה על הטבע (פרויקט בנושא מבוצע על ידי החברה בגבון שבאפריקה) ושיתוף פעולה עם ארגונים הפועלים בתחום.

6.2.2.5 הביצועים שלנו (TBL - כלכלי, סביבתי וחברתי)

פרק זה בדוח מציג את עיקרי ה-TBL וקובע כי גישת החברה היא לשלב את שלושת השיקולים - כלכלי, חברתי וסביבתי לתוך תהליכי קבלת ההחלטות, לאזן עדיפויות של הטווח הקצר עם צרכים של הטווח הארוך ולתקשר עם מחזיקי העניין.

בפרק זה מובאת ההגדרה של Brundland Commission לגבי פיתוח בר קיימה, הקובעת כי: "על מנת לתרום לפיתוח בר קיימה עלינו לפעול בעסקנו בדרך שתסייע לנו לענות על הצרכים של ההווה מבלי להתפשר על היכולת של הדורות הבאים לענות על צרכיהם".

האתגר הוא לשלב את השיקולים הללו לתוך הפעולות היומיומיות. לשם כך הוגדרו 7 עקרונות של פיתוח בר קיימה, המחולקים ב - 3 המימדים (TBL):

1. **במימד הכלכלי** - יצירת רווחיות איתנה, מתן ערך ללקוחות.

2. **במימד הסביבתי** - הגנה על הסביבה, ניהול משאבים.
3. **במימד החברתי** - כבוד ושמירה על בטחון האנשים, הבאת תועלת לקהילות, שיתוף פעולה עם מחזיקי העניין.

להלן פירוט כל מימד מה-TBL:

1. **כלכלי**

פרק זה בדוח מורכב משני תתי פרקים, על פי שני עקרונות הפיתוח בר הקיימה הקשורים לנושא הכלכלי:

א. יצירת רווחיות איתנה.

ב. מתן ערך ללקוחות.

להלן הרחבה של כל תת פרק.

א. יצירת רווחיות איתנה

בתת פרק זה מצויים, בין היתר, נתונים בנושאי:

- (1) הרווחים והצמיחה - בין היתר מצוינות ההכנסות השנתיות - 11.984 מיליארד דולר (רק 9% פחות מהשיא של הכנסות החברה שנקבע בשנת 2000), תשואה על ההון המועסק הממוצע [Return on Average Capital Employed (ROACE) - 19.2% (הגבוהה בענף)].

(2) הנכסים - סך מזומנים ונכסים נזילים - 6.7 מיליארד דולר. סך נכסים קבועים - כ - 81 מיליארד דולר. מצוינים נתונים לגבי עתודות הפחמימן (Hydrocarbon) והשינויים בהן כתוצאה מגילוי, רכישות ועוד.

(3) דיבידנדים ותשואה על השקעתם של בעלי המניות - המטרה - לחלק דיבידנדים העולים על האינפלציה הממוצעת. החברה הצליחה בכך, אם כי נתוני הרווח למניה ירדו מעט. הוכרזה תכנית אופציות לעובדים כלל עולמית בה משתתפות, נכון ליום הדוח, 60 מדינות.

(4) השקעות - במסגרת זו נדון נושא ההקצאה האפקטיבית של ההון באופן המצדיק את ההשקעה. בכל המדינות בהן SHELL פועלת ומשקיעה, נלקחים בחשבון גם שיקולים חברתיים וסביבתיים בתהליכי קבלת ההחלטות.

התחומים העיקריים בהם נעשו השקעות הם חיפושי נפט וגז, ייצור (כולל רכישת חברות), גז וכוח (כולל הרחבת מפעלים העוסקים בהפיכת גז טבעי לנוזל), מוצרי נפט (יצירת שותפויות מתמחות), כימיקלים ועוד.

5) יושרה בעסקים - בין היתר נדון נושא השחיתות ונושא השוחד (החברה פוסלת כל צורה ונגיעה לשוחד, ישירות או בעקיפין), בצירוף טבלה המפרטת את מספר המקרים המדווחים בהם הוצע שוחד והסכומים בהם מדובר. יצויין כי המקרים ספורים ביותר והסכומים יחסית קטנים (עד 153 אלף דולר). להלן הטבלה:

Reported cases of bribery Number of bribes and total value \$	1998	1999	2000	2001
Bribes offered and/or paid by Shell company employees directly or indirectly to third parties	1 (\$300)	1 (\$300)	0	0
Bribes offered and/or paid by intermediaries, contractor employees directly or indirectly to third parties	not available	0*	1 (\$4,562)	0
Bribes offered to, solicited and/or accepted by Shell company employees	4 (\$75,000)	3 (\$153,000)	4 (\$89,000)	13*** (\$25,668)
Bribes offered to, solicited and/or accepted by intermediaries, contractor employees or others	not available	1 (unknown)	1 (zero)**	2**** (\$18,072)

* One case in which a Shell employee used an intermediary to make payments of \$300 has been included in the cases concerning company employees. ** Bribe refused and reported. *** 9 of the 13 cases refused and reported. **** 1 of the 2 cases refused and reported.

6) תשלומים פוליטיים - בהתאם למדיניות החברה - לא מבוצעים כלל תשלומים פוליטיים.

7) תחרות - החברה שואפת לתחרות הוגנת ואתית במסגרת חוקי התחרות המתאימים. מתוארים חמישה מקרים בהם SHELL נאשמה בתחרות לא הוגנת, מתוכם שניים בהם נמצאה אשמה ונקנסה.

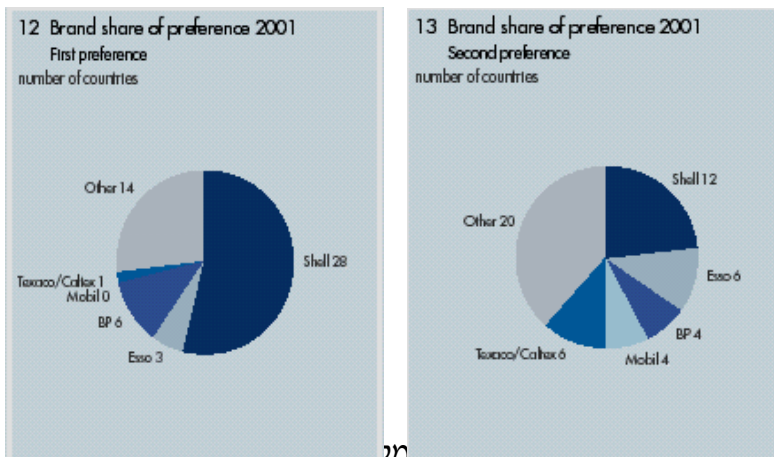
בתת פרק זה מופיע גם מקרה בוחן (Case Study) בדבר ההתנהגות האתית בקרב העובדים והספקים ומציין כי בארה"ב פועל קו סיוע של 24 שעות ביממה לגבי אתיקה וציות, וכן מקרה בוחן (Case Study) בדבר הגברת המודעות לחוקי התחרות.

ב. מתן ערך ללקוחות

תת פרק זה עוסק בנושאים הבאים :

(1) עמידה בציפיות הלקוחות - SHELL משרתת כ - 25 מיליוני לקוחות ביום, ב - 56,000 תחנות הפרושות ברחבי העולם. החברה פיתחה סוגי דלקים שונים על פי דרישות הלקוחות (כפי שעלו ממחקרי שוק), ובתחנותיה נמכרים, מלבד דלק, גם מוצרים ושירותים נוספים, כדוגמת מצרכי מזון ותחנות התרעננות.

החברה בדקה ומצאה כי המותג SHELL חזק מאוד ובעל שם עולמי, וזאת לפי בדיקה בה נשאלו 22,000 נהגי רכב פרטי מ - 52 מדינות ברחבי העולם, מהי חברת האנרגיה המועדפת עליהם מתוך 5 החברות המובילות. 28% דירגו את SHELL במקום הראשון, ו - 12% במקום השני. להלן הגרפים המתארים זאת :



נתונים ומספרים על צריכה ומוצרים של אנרגיה

לחימום ואף דלק לכלי שייט וטייס. SHELL זכתה בפרסים עבור שירות תדלוק כלי הטייס - שלושה פרסי "Armbrust" עבור המשווק הבינלאומי הטוב ביותר לדלקי הטיסה.

(2) המצאות ופיתוח מוצרים - בחלק זה מציינת החברה כי גוברת המגמה של אנשים להביע את דרישתם לעולם יותר נקי, בריא ואחראי חברתית באמצעות החלטות הקניה שלהם - מה לקנות וממי לקנות.

ההמצאות והיוזמות של SHELL נובעות וממוקדות ברצונות של הלקוחות. לדוגמא, שירותים בהיקף רחב עבור נהגים עסוקים כדוגמת שירות קולי לתכנון מסלול הנסיעה, ומוצרים ושירותים למשקי הבית כדוגמת פתרונות אנרגיה ידידותיים לסביבה. כמו כן, מוצעים שירותים פיננסיים כדוגמת ביטוח לרכב, ואפילו נקודות איסוף למוצרים גדולים בנפחם שהוזמנו באינטרנט (למניעת הצורך להמתין לשליח בבית). בנוסף לכך, מוזכרת דוגמא לשימוש מסחרי ראשון בדיזל "נקי" שמיוצר מגז (בתאילנד), שניתן לערבבו עם דלק רגיל, וכך להשתמש בו בכלי הרכב הקיימים ללא צורך בהתאמות, ובכך להשיג מנוע נקי ולצמצם משמעותית את פליטות הגזים.

בתת פרק זה גם מובאים מספר מקרי בוחן (Case Studies) אשר מציגים נושאים, כגון:

- (1) ייצור חשמל "ירוק" (ממקורות מתחדשים) בהולנד, שיאפשר שימוש נקי בחשמל ללא שינוי בהרגלי הצריכה ובעלות סבירה. ממשלת הולנד התחייבה להפחית את פליטות ה- CO₂ לפי Protocol Kyoto¹⁴. לצורך כך המעבר לשימוש בחשמל ממקורות מתחדשים במשקי הבית, הינו הכרחי.
- (2) דלקים ביולוגיים (המופקים מגידולים חקלאיים - משמנים צמחיים, מתירס ומקני סוכר) שייצורם יקר פי 4 מייצור דלקים "רגילים" וטומן בחובו בעיות נוספות (כדוגמת הפרת האיזון הביולוגי עקב התמקדות בסוג אחד של גידולים בהיקף נרחב).
- (3) הפקת אנרגיה ממקורות מתחדשים כמו רוח ואנרגיה סולארית באמצעות עסקה משותפת שהחלה לפעול בתחום, ותעסיק למעלה מ- 1,000 עובדים.
- (4) נושא בדיקת בטיחות המוצרים לשימוש וניסויים בבעלי חיים (החברה מציינת כי היא עושה שימוש בניסויים בבעלי חיים אך ורק כשאינן חלופה אחרת, בפיקוח ובאישור).

¹⁴ פרטוקול/אמנת קיוטו - בדצמבר 1997 נפגשו נציגיהן של למעלה מ-160 מדינות בוועידת האקלים העולמית השלישית בקיוטו שביפן. הן דנו בנושא הגבלת פליטות גזי החממה. תוצאת הפגישה היא אמנת קיוטו, בה הסכימו המדינות להגביל את פליטות גזי החממה שלהן ביחס לרמות שנמדדו ב-1990. הפגישה בקיוטו נקבעה בהמשך ל"פסגת כדור הארץ" שנערכה בריו בשנת 1992.

2. סביבתי

פרק זה בדוח מורכב משני תתי פרקים, על פי שני עקרונות פיתוח בר קיימה הקשורים לנושא הסביבתי:

א. הגנה על הסביבה.

ב. ניהול משאבים.

להלן הרחבה של כל תת פרק.

א. הגנה על הסביבה

תת פרק זה עוסק בנושאים הבאים:

(1) פליטות גזים - פליטות גזי חממה - ל - SHELL ישנה תכנית לצמצומן של פליטות גזי החממה. למרות הגידול שחל בהן היא מתכוונת לעמוד ביעד שהכתיבה לעצמה, ולהפחיתן ב - 10% ביחס לרמתן ב - 1990. בחלק זה מוסברים גם השינויים בפליטות של גזים אחרים וכן יוזמה המקדמת שימוש בגז הנוצר כתוצר לוואי בעת הפקת נפט.

בנוסף, מצוינת הבעייתיות בתחום פליטות גזי החממה באזורים מסוימים בתקופת הדוח לרבות הביצועים המאכזבים בתחום. לגבי חומרים הפוגעים בשכבת האוזון, לפי "Montreal

Protocol¹⁵ "ייצורם יופסק בהדרגה. SHELL אינה מייצרת חומרים כאלה, אולם כמו חברות אחרות, היא משתמשת בחומרים כאלה בכמויות קטנות (למשל בקירור ומיזוג אוויר).

כמו כן, נדון נושא פליטות חומרים שונים בעת בעירת דלקים תוך כדי ייצור, חומרים שמגבירים את זיהום האוויר ויכולים לגרום לגשם חומצי (Acid Rain). SHELL עומדת בנושא זה בטווחים שהותרו על ידי ה-OECD. לגבי פליטות גזים כתוצאה משימוש במוצרי החברה (בעיקר שימוש בדלקים), SHELL מכירה בכך והיא פועלת עם מחזיקי עניין עיקריים בנושא - כדוגמת יצרני כלי רכב וממשלות, על מנת לתמוך ביוזמות להפחתת ההשפעה האמורה. נושא חשוב בהקשר זה הוא הממיר הקטליטי בכלי רכב, המקטין את פליטות האגוז ומשפר את איכות האויר.

החברה הגדילה את מספר התחנות המוכרות דלק ודיזל מופחתי גופרית, שאמנם ייצורם דורש יותר אנרגיה, אך הם גורמים לפליטת פחמן דו חמצני מופחתת. SHELL היתה חלוצה בהצגת דלקים "נקיים" שמייצרים פליטות גזים מופחתות.

¹⁵ אמנת מונטריאול היא הסכם בינלאומי להפחתת היצור והצריכה של חומרים הפוגעים בשכבת האוזון. האמנה נחתמה בשנת 1987 ותוקנה בשנים 1992 - 1990. האמנה קובעת שיש להפסיק את הייצור והצריכה של רכיבים הפוגעים בשכבת האוזון עד לשנת 2000 (או 2005 עבור רכיבים מסויימים).

(2) שפכים במים - פעילות החברה גורמת להימצאות נפט במים בעקבות ייצור וזיקוק נפט. יחד עם זאת, חל שיפור של 14% ביחס לתכנון, ומכל מקום הרמות של נפט במים נמוכות משמעותית מהתקן. כמו כן, נבחנים פתרונות חדשניים בנושא (כדוגמת טיהור המים, המופקים מהאדמה כתוצר לוואי בעת קידוח נפט, כך שיוכלו לשמש להשקיה ואף לשתיה).

(3) דליפות - דליפות יכולות להיגרם כתוצאה מבעיות בצידוד (כולל קורוזיה), טעות אנוש, מעשי חבלה ואירועים טבעיים. ברוב חברות הקבוצה לא היו כלל מקרים של דליפות, אך בשנת הדוח, עקב מספר אירועים, כמות הדליפות היתה גדולה והתוצאה מאכזבת.

בחלק זה של הדוח נמנות הסיבות לכך: שבר משמעותי בצינוור נפט בניגריה בכפר אוגבודו שגרם לשפיכה של כ - 3,600 טונות נפט, והתפוצצות באר בעומן (1,275 טונות). בנוסף לכך, כ - 5,220 טונות של שפיכת נפט בניגריה מיוחסות למעשה חבלה.

נושא נוסף המוזכר בהקשר זה הוא סיום הטיפול באירוע שדווח בדוח החברתי הקודם, טביעת מיכלית שנשאה כימיקלים. הנזק תוקן ובוצע איסוף ומיחזור של הכימיקלים.

(4) קנסות והתחייבויות - שונתה דרך הדיווח על קנסות. בעבר דווחו תשלומים לפי 3 קטגוריות:

קנסות, תשלומי פיצויים (לגבי כימיקלים בלבד),
ותשלומים למניעת תביעות.

הואיל ופיצויים לרוב מתייחסים לאירועים
שהתרחשו בעבר הרחוק, החברה החליטה כי
הדרך הטובה ביותר למדוד את הציות שלה היא
לכלול רק קנסות הנובעים מאי ציות לחוק,
לתקנות ולהרשאות בלבד. קנסות אלה מסתכמים
לכ - 1.4 מיליוני דולר. היעד של החברה הוא
להפחית את הקנסות לאפס. לגבי התחייבויות,
ההתחייבויות לניקוי הסביבה, שיקום אתרים וכו'
הן כ - 3 מיליוני דולר.

בתת פרק זה מובאים גם מספר מקרי בוחן
(Case Studies) אשר מציגים נושאים, כגון:

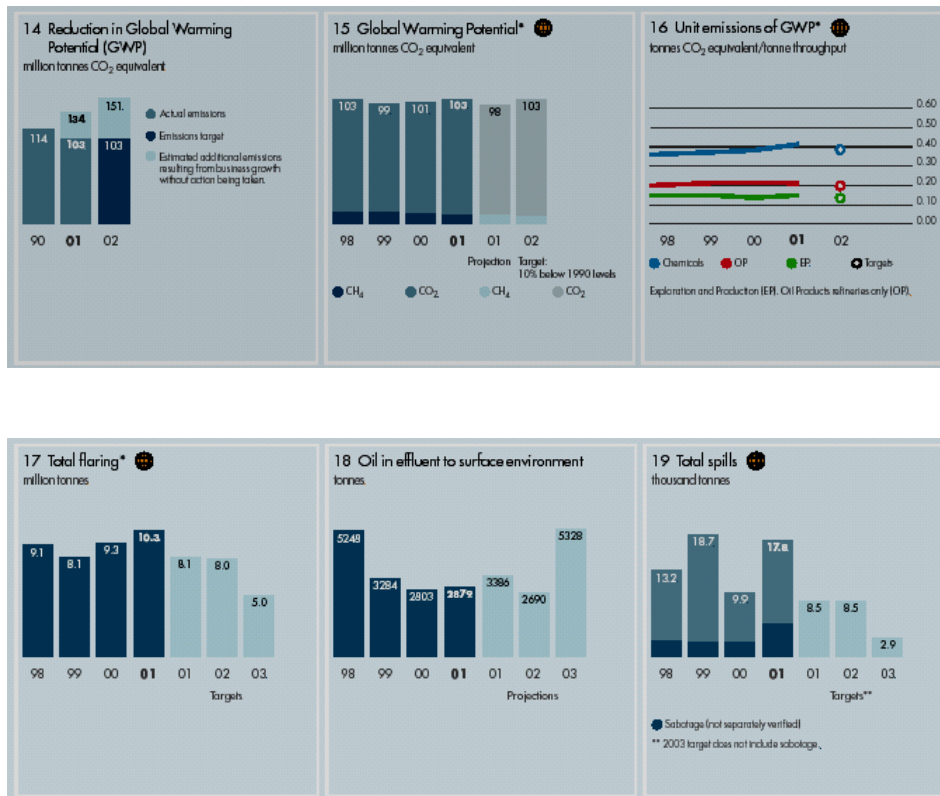
(1) מחקרים שבוצעו על ידי מומחים לגבי השפעת
פעילות החברה על אוכלוסיית הליוויתנים
האפורים באזור SAKHALIN שברוסיה, גילו כי
פעילות החברה אינה מפריעה לליוויתנים.

(2) התחייבות שלא לחפש נפט וגז בשמורת הטבע
SUNDARBANS שבבנגלדש (למרות שלחברה
ישנן זכויות חיפוש באזור הכולל גם את השמורה),
ואף העלאת המודעות לשימור הטבע באזור
באמצעות פרסום ספר בנושא.

(3) שיפור איכות הנתונים הסביבתיים בניגריה - קיימת בעייתיות בהפקת הנתונים (הבעייתיות מטופלת וטרם נפתרה).

(4) פאנל מומחים המסייע ל- "SHELL CANADA" להפחית את פליטת גזי החממה.

כמו כן, מופיעים בתת פרק זה מספר גרפים בנושאי זיהום הסביבה, המציגים נתונים בפועל מול תחזיות ומול יעדים, כגון: כמות שפכים כוללת, פליטות גזים שונים ועוד. להלן הגרפים:



ב. ניהול משאבים

תת פרק זה עוסק בנושאים הבאים:

(1) אנרגיה - השימוש של החברה באנרגיה בשנת הדוח היה שווה ערך לאנרגיה הנדרשת לעיר בגודל של פריס לשנה שלמה.

החברה הציבה לעצמה יעד לייעל את השימוש שלה באנרגיה, בד בבד עם ייצור דלקים נקיים יותר שנדרשים כיום על ידי יצרני רכב, נהגים וממשלות, דלקים שייצורם דורש שימוש רב יותר באנרגיה. יעילות בשימוש באנרגיה היא גם דרך מצוינת להפחית את הפליטות של גזי חממה. SHELL שיתפה פעולה בנושא זה עם "מכון הרי הרוקי" - יזמים מוערכים ביותר בתחום יעילות השימוש באנרגיה, אשר עוסקים בהרצת פרויקטים בדנמרק ובלונדון.

(2) מים - יחסית לגודלה, SHELL אינה צרכנית מים גדולה. יחד עם זאת, SHELL משתמשת במים בפעילותה וכן יכולה להשפיע על איכות המים במהלך חיפוש וייצור נפט וגז. החברה מכירה בצורך לנהל מערכות מים בדגש על מיחזור ושימור.

החברה החלה לראשונה בשנת הדוח לבחון את שימושה במים הכולל, בין היתר, שימוש במים לקירור, והיא מציינת כי היא מעדיפה כעת קירור באמצעות אוויר. כמו כן נבחנות דרכים להפקת נפט ללא העלאת המים לגובה פני הקרקע, או,

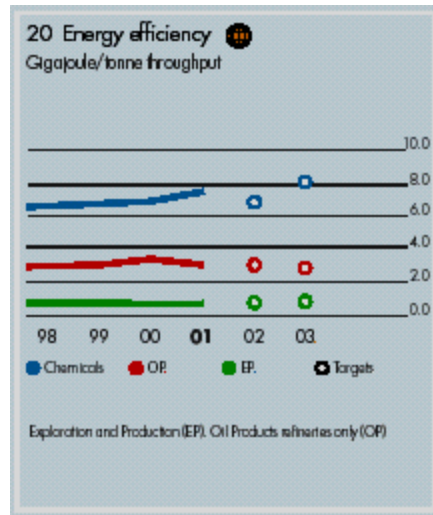
לחילופין, תוך מציאת דרכים לשימוש מסחרי במים אלה.

(3) פסולת - פסולת כוללת חומרים משימוש תעשייתי, שאין להם דרישה כלכלית ויש להיפטר מהם. פסולת כוללת מוצקים, נוזלים ומשקעים (לא מדובר בפסולת משרדית, פסולת בנין ואדמה מזהמת).

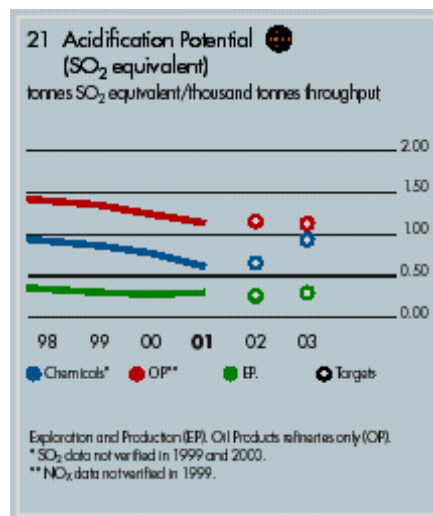
החברה מנסה למחזר או לעשות שימוש חוזר בחומרי פסולת בדרכים חדשניות. היקף הפסולת בשנת הדוח היה 897,000 טונות, כמחציתה מוגדרת כפסולת מסוכנת. החברה מציינת כי להרבה מיחידותיה התפעוליות ישנן תוכניות מקומיות ספציפיות לצמצום הפסולת, אך החברה אינה משיגה יעדים כקבוצה עקב השוני הרב והשינויים בהגדרות במדינות השונות.

(4) יעילות אקולוגית (Eco Efficiency) - בהקשר זה מציגה החברה שני סוגי נתונים - סך הכל פליטות גזים, המשקפות את השפעתה הכוללת של החברה על הזיהום הסביבתי, ופליטות גזים כאחוז מהפעילות, המשקפות את יעילות התהליכים. לגבי הסוג השני, החברה מציגה פוטנציאל התחמצנות (Acidification), יעילות אנרגיה ופליטות גזים הקשורות להתחממות כדור הארץ. על פי נתונים אלה, למרות הגידול בכמויות המוחלטות, ישנה מגמה ברורה של ירידה בכמויות היחסיות ועליה ביעילות בכל תחומי הפעילות של החברה.

להלן הגרף של יעילות אנרגיה, מפולח לפי פעילויות (כימיקלים, חיפוש נפט, מוצרי נפט). הגרף מעיד כי ישנו שיפור מסוים, אם כי לא כה ניכר, ביעילות בשימוש באנרגיה בחלק מהפעילויות:



להלן הגרף של פוטנציאל התחמצנות, מפולח אף הוא לפי פעילויות, המראה שיפור מסוים בנושא, לגבי חלק מהפעילויות:



בהמשך הפרק מצוינות דוגמאות להזדמנויות להגדיל את היעילות האקולוגית, כגון:

(א) שימוש בטכנולוגיות ותהליכים משופרים לצמצום השימוש באנרגיה ובחומרים (למשל מפעלים משולבים לחום וכוח שבהם נעשה שימוש בחום העודף שנוצר והוא אינו מתבזבז).

(ב) שיפור המהימנות של התהליכים השונים, שיוביל ליעילות גדולה יותר ופחות מקרים של שפכים או פליטות גזים בשוגג.

(ג) צמצום הצורך בתובלה, באמצעות המשך האינטגרציה בפעילויות ובאתרים (שמצריך פחות תובלה) ושיפור היעילות הלוגיסטית של שרשרת האספקה.

(5) "ירושות" - החברה מחויבת להגן על הסביבה גם לאחר שפעילותה באזור מסתיימת. סילוק המתקנים המיותרים נעשה באופן אחראי תוך הסרת הציוד והריסת המבנים. החברה מנסה למחזר או לעשות שימוש חוזר בציוד, כדוגמת שימוש חוזר כמעט בכל ציודו של המפעל שנסגר בנורווגיה (כמובהר להלן).

החברה מציינת כי היא מכירה באחריותה לניקוי אתרים ישנים, שזוהמו שלא במתכוון. זאת על מנת להבטיח שהקהילות לא תסבולנה מכך. בברזיל SHELL מספקת בדיקות רפואיות חינם

ומציעה לרכוש בתים בקהילה בפאוליניה, שם האוכלוסיה מוטרדת מההשפעות האפשריות של זיהום בחומרי הדברה ממפעל של SHELL שנמכר ב-1993 (במפעל ממשיכות פעולות השיקום ושימור הסביבה עד שיגיע לרמת התקנים הבינלאומיים המקובלים). SHELL עושה זאת למרות שקבוצת רופאים ומומחים לרעלים בדקה ומצאה כי רמות הזיהום אינן מדאיגות, מתוך רצונה של SHELL להרגיע את האוכלוסיה ולתת הזדמנות לחפצים בכך להחליף את מקום מגוריהם.

בתת פרק זה מובאים גם מספר מקרי בוחן (Case Studies) אשר מציגים נושאים, כגון:

(1) "כלום לא מתבזבז" - שני מיכלי ענק לאחסון גז הושטו למרחק של 8,000 קילומטרים באוקיינוס, ממפעל של החברה שנסגר בנורווגיה (והיה צורך להיפטר מצידו) למפעל של החברה בקריביים שנוקק בדחיפות למיכלי אחסון גז נוספים. פעולה זו יצרה נפח אחסון במהירות ובאופן חסכוני יותר מהקמת מתקנים חדשים, וסייעה למפעל בנורווגיה לבצע שימוש חוזר או מיחזור ל-99% מצידו (החברה מציינת כי סגירת המפעל בנורווגיה בוצעה לפי התקציב וללא תאונות, וכל העובדים לשעבר מצאו עבודות חדשות, יצאו ללימודים או הקימו עסקים משלהם).

להלן תמונת המיכלים:



- (2) שימוש בחימום, שנוצר כתוצר לוואי בתהליך המיצוי והדחיסה של הגז, לחימום בריכת שחיה מקומית בהולנד.
- (3) טיהור המים המופקים ממעבה האדמה כתוצר לוואי בעת קידוח נפט כך שיוכלו לשמש להשקיה ואף לשתיה.
- (4) איסוף חומרי סיכה משומשים מסירות דיג בתאילנד כשירות של SHELL על מנת למנוע שפיכתם לאוקיינוס.
- (5) שיפורים להגדלת יעילות השימוש באנרגיה במסגרת תכנית הנקראת Energise (שהביאה לחסכון של חצי מיליון דולר בשנה) במסגרת תוכנית הרצה של יעילות אקולוגית (Eco Efficiency) המשלבת חסכון באנרגיה עם חסכון במים וצמצום הפסולת, מתוך ראייה כוללת של המפעל כיחידה אחת. תוכנית ההרצה בוצעה בשיתוף עם "מכון הרי הרוקי" ועם יועצים מומחים של החברה.
- (6) שימוש בגז שנוצר כפסולת והפיכתו למוצר באופן החוסך משאבים ומצמצם את פליטות הגזים

(בעיקר גז החממה CO₂ שנוצר משריפת דלקים פוסיליים¹⁶) - מפעל SHELL בקנדה מוכר 62% מה- CO₂ המרוכז (שנוצר בו כפסולת גז) לחברה המייצרת משקאות תוססים. בסינגפור נמכרים 40% מה- CO₂ למפעל מזון. בהולנד נמכרות 40% אלף טונות של CO₂ למפעל שוויצרי שמייצר מלבין לתעשיית הנייר, ומהנדסי SHELL בהולנד עובדים על ישימות של שימוש בחום שנוצר תוך כדי תהליכי הייצור וכן ב- CO₂ לחממות הנמצאות בקרבת מקום. החום וה- CO₂ נחוצים לצמחים ויפחיתו משמעותית את האנרגיה הנצרכת על ידי חקלאים (וכך גם יצמצמו את העלויות ואת פליטות הגזים).

3. חברתי

פרק זה בדוח מורכב משלושה תתי פרקים, על פי שלושת עקרונות פיתוח בר קיימה הקשורים לנושא החברתי:

א. כבוד ושמירה על בטחון האנשים.

ב. הבאת תועלת לקהילות.

ג. פעולה עם מחזיקי העניין.

להלן הרחבה של כל תת פרק.

א. כבוד ושמירה על בטחון האנשים

¹⁶ דלקים פוסיליים (דלקים מאובנים) הם דלקים שנוצרו במעבה האדמה כתוצאה מתהליך דחיסה של חומר אורגני במשך שנים, כדוגמת נפט ופחם.

תת פרק זה עוסק בנושאים הבאים :

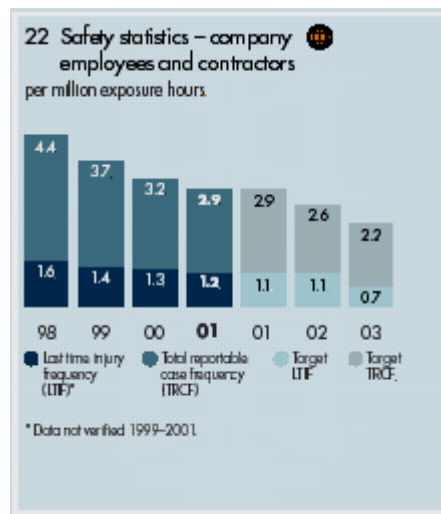
(1) בריאות - החברה בוחנת את תדירות מקרי המחלה של עובדיה ופיתחה תקנים ניהוליים מתאימים בנושא. בעייתיות קיימת בנושא מתח נפשי (Stress), ולכן, החברה מעוניינת לסייע לעובדיה לאזן את העבודה עם חייהם האישיים, למשל על ידי עבודה בשעות גמישות, עבודה במשרה חלקית ועוד. אחד היעדים בנושא הוא יצירת סביבת עבודה מתאימה, בה יחוו העובדים בנוח להשתמש בהזדמנויות שניתנו להם.

כמו כן, SHELL פועלת בקהילות על מנת לצמצם את ההשפעות הבריאותיות של פעולותיה ואף לענות על צרכיהם הבריאותיים של האנשים בקהילות אלה, כדוגמת פרויקט מודעות לאיידס באפריקה הדרומית (כמובהר בהמשך).

(2) בטיחות - החברה מביעה צער עמוק על מותם של 42 אנשים - 3 עובדים ו - 39 קבלנים בשנת 2001. יחד עם זאת, מדובר בשיפור יחסית לשנה הקודמת וזהו המספר הנמוך ביותר של אסונות שדווח עליו בשנה. 76% מהאירועים קשורים לתאונות דרכים, בעיקר במדינות מתפתחות בהן תנאי הנהיגה יחסית קשים. גובשה תכנית לקידום המודעות והמחויבות לנושא של קבלני התובלה באותן ארצות.

כל מקרה אסון, ללא קשר לנסיבות התרחשותו, נחקר לגופו והלקחים מופקים. על פי המדד שפיתחה החברה לגבי בטיחות, שכולל גם תאונות ואירועים יחסית שוליים, ביצועי החברה והקבלנים השתפרו והם טובים יותר מאי פעם, וממקמים את החברה כמובילה בענף. כמו כן פותחה בחברה תכנית בטיחות (כמובהר בהמשך).

הדוח מציג בנושא את הגרף הבא, המעיד על שיפור מתמיד בנושא:



(3) שעות עבודה ושכר - עובדי החברה מתוגמלים לפי ביצועיהם, השכר הנמוך ביותר ששולם - 50 דולר לחודש בתוספת 18 דולר לנסיעות, ביטוח חיים וביטוח רפואי. זאת, במדינה אפריקאית בה שכר המינימום הוא 28 דולר לחודש. אף עובד אינו מקבל שכר הנופל משכר המינימום החוקי.

כמו כן פותחה תוכנית אופציות כלל עולמית לעובדים (כמובהר בהמשך). שעות העבודה השבועיות לפי חוזי העבודה אינן עולות על 48 שעות. כאמור לעיל, החברה מנסה להתמודד עם הקושי שמעלים העובדים בעניין שילוב בריא של העבודה עם חייהם הפרטיים.

(4) איגודי עובדים ופורומים של צוות העובדים -

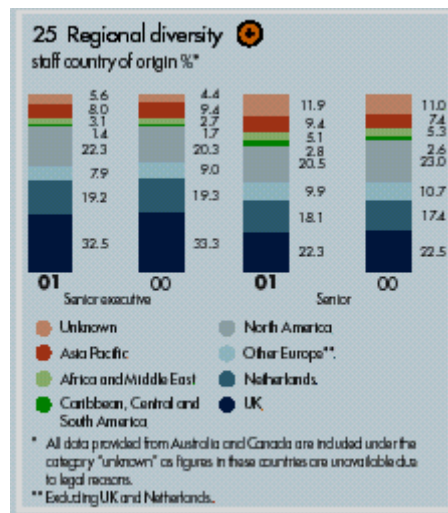
SHELL מתירה לעובדיה להצטרף לאיגודי עובדים כרצונם. כ - 19% מעובדיה מאוגדים באיגודי עובדים, במדינות רבות האיגודים מיועדים על דיונים עם העובדים ואף מעורבים במו"מ על תנאי העסקתם. ללמעלה מ - 99% מהצוות יש גישה לפורום צוות העובדים, נהלי תלונות או מערכת תמיכה - כמו יועצים בלתי תלויים, קווי סיוע, רופאים ועוד.

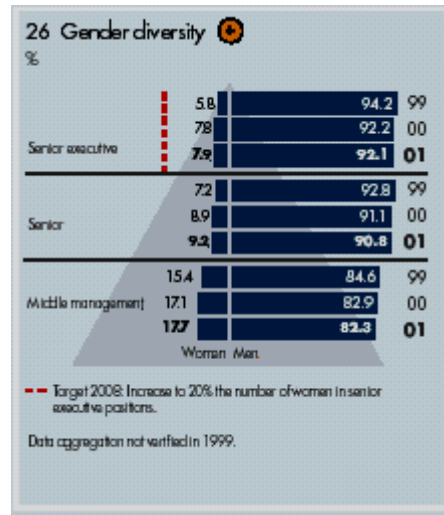
(5) אסטרטגיית אנשי SHELL - פותחה אסטרטגיה

לטיפול בנושאים שהועלו בשאלון, שנשלח פעם בשנתיים לכלל העובדים. האסטרטגיה מתמקדת בשלוש תכניות עיקריות: משיכת ושמירת אנשים מוכשרים (בין היתר על ידי "שגרירים" של החברה באוניברסיטאות), תוכניות של לימוד ומנהיגות (השתלמויות מקצועיות, לימודי ניהול בשיתוף עם מוסדות אקדמיים, שילוב העובדים בקהילה וקידום של גיוון כח העבודה במטרה שנשים וגברים מכל רקע ומוצא יחוו בנוח ויקבלו כבוד והערכה).

6) גיוון בכח העבודה - ב - 124 מדינות מופעלים נהלי שוויון הזדמנויות (למרות שב - 23 מתוכן אין חובה לעשות כן). בוצעו מספר מהלכים בתחום, ביניהם אימוץ תקן בנושא, המלווה בתהליך אימות שנתי, הקמת גוף פנימי שיתווה את האסטרטגיה בנושא, הגברת המודעות על ידי נציגים פנימיים שונים, הקמת צוות עובדים שיקדמו את נושא גיוון כח העבודה ("סוכני שינוי המגוון") (כמובהר בהמשך) וגילום הנושא במטרות ומדיניות החברה. כ - 8% ממנהליה הבכירים של החברה הינם נשים, היעד הוא 20%. 46% ממשורות יושב ראש החברה במדינה מסוימת מוחזקות על ידי מקומיים מאותה מדינה.

להלן הגרפים של נושא המגוון, הראשון מתייחס למוצא אתני והשני למין (נשים וגברים):



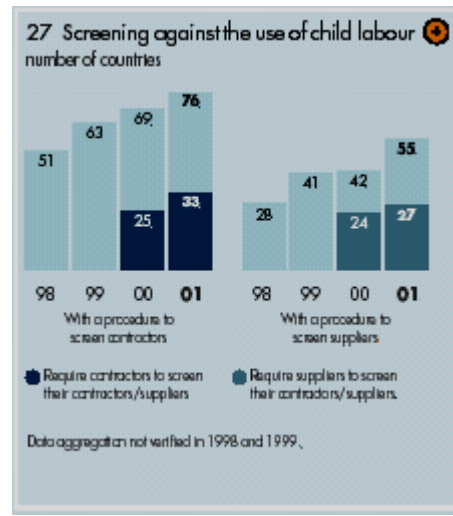


(7) העסקת ילדים - העסקת ילדים היא נושא

שהחברה מתייחסת אליו ברצינות שכן היא עלולה לתמוך שלא במתכוון בהעסקת ילדים באמצעות התקשרותה עם ספקים וקבלנים העושים שימוש בהעסקת ילדים. כל עובדי SHELL הם מעל לגיל שבו על פי החוק העסקתם מותרת. לחברה קיימת מדיניות המונעת העסקת ילדים ב - 118 מדינות, ב - 12 נוספות ישנם חוקים האוסרים זאת וב - 3 האחרות ישנם נהלי גיוס עובדים מתאימים. העובד הצעיר ביותר של החברה הוא בן 16 ועובד במשרה חלקית בארה"ב. במדינות בהן יש סיכון פוטנציאלי לעבודת ילדים, מבוצע "סינון" (ב - 76 מדינות לגבי קבלנים, ב - 55 מדינות לגבי ספקים).

להלן גרף של ה"סינון", המציין את מספר המדינות בהן נעשה "סינון" ואת הדרישה מהספקים והקבלנים לבצע "סינון" של הספקים

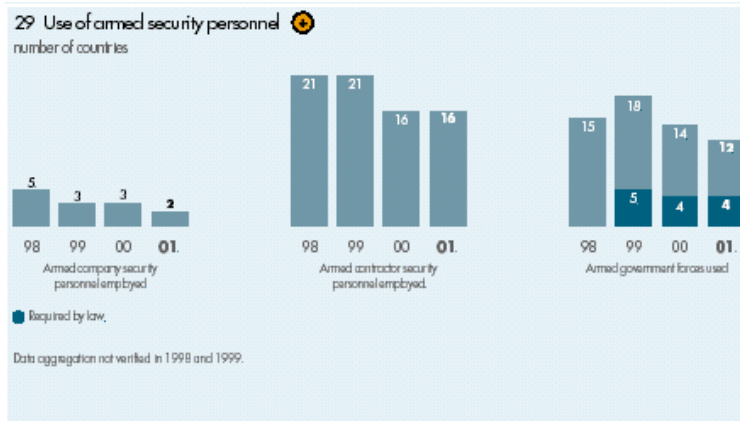
והקבלנים שלהם, כל זאת על מנת לשמור על אחידות וציות בנושא לאורך שרשרת האספקה:



8) **אבטחה** - ישנו תקן לכלל הקבוצה המתייחס לביטחון העובדים, הרכוש, המידע והמותג מול האיומים. במדינות מסוימות דווחו אירועים משמעותיים ופשעים אלימים. החברה עושה מאמצים להבטיח את בטיחותם של העובדים והנכסים. גם בהקשר לאירועי ה-11 בספטמבר 2001. נעשה שימוש באבטחה חמושה רק כשזו דרישה חוקית או ממשלתית, או כשאין חלופה אחרת להתמודד עם הסיכון.

ב - 24 מדינות, SHELL העסיקה מאבטחים חמושים של קבלנים או של הממשלה, ברובן המכריע (21 מדינות) הכוחות המאבטחים פועלים בהתאם להנחיות ש - SHELL אימצה, ולגבי שלוש המדינות האחרות, SHELL פועלת לכוונם לכך.

להלן גרף בנושא השימוש באנשי אבטחה חמושים המוצגים בדוח החברתי:

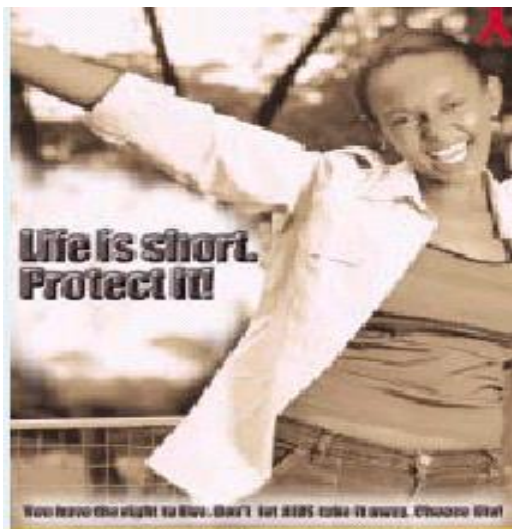


בתת פרק זה מובאים גם מספר מקרי בוחן (Case Studies) אשר מציגים נושאים, כגון:

(1) תכנית בטיחות שגיבשה SHELL יחד עם מומחים מאוניברסיטאות מובילות, ללמידת ההתנהגות האנושית ובחינת דרכים לעידוד האנשים להיות ערים יותר לנושאי בטיחות. תכנית הבטיחות הנקראת "Hearts and Minds" מיושמת כיום בהצלחה במסגרת סמינר קצר וחוייתי, אשר נמצא מועיל על פי המשובים שנערכו.

(2) SHELL עושה שימוש ב - 2,000 תחנות השירות שלה באזור Sub-Saharan באפריקה על מנת לסייע להילחם באיידס (באזור זה מתו כ - 20 מיליון בני אדם מהמחלה). בתחנות מוצגות כרזות מעוררות מחשבה ומחולקים עלונים, על מנת לעודד אנשים להגן על עצמם מפני הידבקות

במחלה. המוטו של אחת הכרזות (המוצגת להלן) הוא "החיים קצרים. הגן עליהם."



(3) החברה הקימה צוות עובדים שמטרתו לקדם את המגוון בכח העבודה ("סוכני שינוי המגוון"). הם שואפים לקדם את המטרה של קבלת עובדים ממגוון רחב של תרבויות ורקעים, פיתוחם וקידומם של עובדים אלו, ויצירת סביבת עבודה "המקבלת את כולם".

(4) SHELL בדרום אפריקה התנדבה לנסות כלי ניהולי שפותח במרכז לזכויות אדם בדנמרק, כלי שמטרתו לסייע לחברות לבחון את הדרך בה הן מתמודדות עם נושאי זכויות אדם. ככלל, הכלי הוכיח עצמו כיעיל ולקחי הניסוי ייושמו בעתיד בחברות השונות בקבוצת SHELL.

ב. הבאת תועלת לקהילות

תת פרק זה עוסק בנושאים הבאים :

- (1) ניהול הביצועים החברתיים - החברה מציינת כי בעוד שהתנדבות והשקעה בקהילה הן חשובות, לעיתים קרובות אופן ניהול העסקים של החברה יכול להיות משמעותי אף יותר - לחיוב (כדוגמת העסקת עובדים) ולשלילה (כדוגמת העברת אנשים מבתיהם). הוקמה יחידה שתייעץ ותתמחה בנושא. במדינות רבות זוהו נושאים חברתיים והוחל בפיתוח תכניות לפעולות מועילות, כמו הדוגמאות בארה"ב ובסין המובאות בהמשך.

- (2) העסקה - אחת התרומות הגדולות ביותר של SHELL לקהילה היא העסקת עובדים. החברה מעסיקה כ - 91,000 איש, מרביתם מקומיים של כל מדינה. החברה מעודדת ותומכת בהתפתחות של ספקים וקבלנים מקומיים. ברובן המכריע של המדינות רוב צריכת הסחורות והשירותים היא ממקומיים, וב - 52 מדינות ישנה מדיניות מוצהרת לקידום ההתקשרות עם קבלנים וספקים מקומיים. בעומאן, נחתמו חוזים בשווי 95 מיליוני דולר עם כ - 50 חברות מקומיות לאחר קיום תכנית שהכשירה את המקומיים כיצד להקים חברות משלהם. כך גם בקנדה וניגריה (כמובהר בהמשך).

3) פיתוח הקהילה והשקעה חברתית - בנוסף

לתרומה לקהילה במסגרת פעולותיה, SHELL גם ממשיכה ליטול על עצמה השקעות חברתיות וולונטריות ברחבי העולם. חברות הקבוצה פועלות בשיתוף עם ארגונים אחרים על מנת לתרום לפיתוח מיומנויות והתמחויות שיעזרו לאנשים לעזור לעצמם. ב - 5 השנים האחרונות תרמה החברה בממוצע כ - 1% מההכנסות לאחר מס להשקעה חברתית. היקף ההשקעה - 85 מיליון דולר, וסך הכל התרומה - 129 מיליון דולר. מתוך 129 מיליון דולר, כ - 50 מיליון הושקעו בתכנית לפיתוח הקהילה בניגריה ו - 29 מיליון בתכנית לפיתוח הקהילה בארה"ב אשר כללה, בין היתר, השקעה בטיפוח השכלה בקרב בני נוער מאוכלוסיות נחשלות אשר הניבה יותר מ - 2,500 סטודנטים. כמו כן, פועלת SHELL בשיתוף עם חברות אחרות, NGOs¹⁷ וממשלות כחלק מתכנית של הבנק העולמי הנקראת " Business Partners for Development", במסגרתה ארגונים מסקטורים שונים (תעשייה, ממשלה, NGOs) משתפים פעולה כאמצעי יעיל לקידום פיתוח הקהילה והקטנת סיכונים חברתיים.

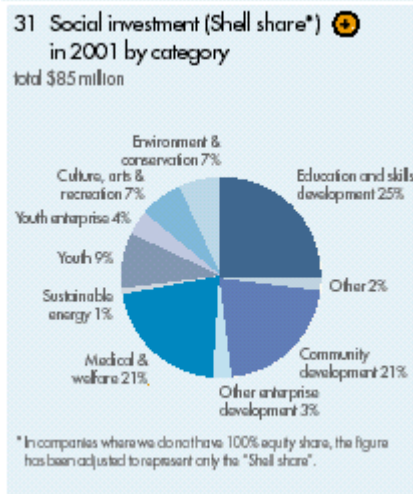
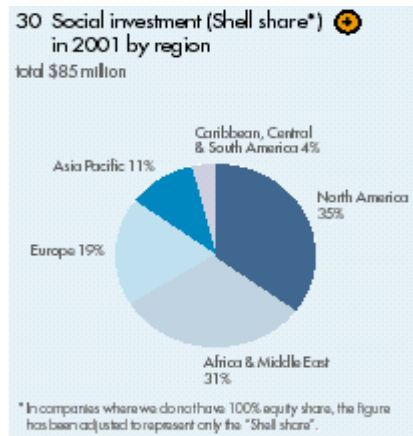
SHELL הסכימה כי פרויקט מסוים שלה ייבחן על ידי מומחים והשתמשה בממצאים ובסיוע של מומחי התכנית האמורה, על מנת לשפר את

¹⁷ Non Governmental Organisations -

הכוונה למה שמכונה המגזר השלישי - מלכ"רים, עמותות וארגונים אחרים ללא מטרת רווח. להלן - "ארגונים ללא מטרת רווח או NGOs".

יכולותיה ואת הדיאלוג עם מחזיקי העניין. זאת לצורך שיפור תכנון התהליכים הסביבתיים והחברתיים בפרויקטים חדשים.

להלן גרפים המתארים את ההשקעה החברתית של SHELL, הראשון בפילוח לפי איזור והשני בפילוח לפי קטגוריה:



בתת פרק זה מובאים גם מספר מקרי בוחן (Case Studies) אשר מציגים נושאים, כגון:

(1) Norko - יוזמה של שכנות טובה עם קהילה של 4,000 איש שגרים בין שני חלקי המפעל של החברה בלואיזיאנה, על מנת להגיב לדאגות התושבים, וזאת לאחר שאירעו במקום תקריות בטיחותיות (לרבות התפרעויות). SHELL מציעה סיוע במיומנויות תעסוקתיות, נוקטת ביוזמות הפחתת פליטות הגזים ומאפשרת לתושבים, הקרובים לגדר המפעל והמעוניינים בכך, למכור לחברה את בתיהם.

(2) פיתוח מיומנויות מקומיות, כדוגמת קבוצת חברות בבעלות ובהפעלת אבוריגינלס (ילידים) בקנדה, המספקת ל - SHELL שירותי תובלה ובניה.

(3) SHELL תומכת בתכנית ממשלתית בדרום אפריקה להעצמת כוחם הכלכלי של השחורים, ומסכימה למכור עד 25% מעסקי השיווק שלה בדרום אפריקה לארגון השקעה מקומי.

בדוח מופיע גם עדכון בנושא הקהילה בניגריה: פיתוח אזור הדלתא, שבשנה החולפת היתה בו התפתחות מדאגה של מקרי פשע כלכלי (חבלה וגניבת נפט), שחלקם גרמו לשפכי נפט ולשריפות. נושא פיתוח הקהילה בניגריה גם נבדק על ידי מומחים חיצוניים שונים. בנוסף לכך, הוסכם על שיתוף פעולה לפיו

SHELL מתחייבת להתקשר עם קבלנים מקומיים כשהדבר ניתן. הבעיה היא כי חברות אלה מתקשות לצמוח ולקחת על עצמן עבודות נוספות, בין היתר, משום שקשה ויקר עבורן ללוות כסף. לשם כך יזמה SHELL עם גורמים פיננסיים מקומיים ובינלאומיים הקמת קרן ובה 30 מיליוני דולר המיועדים להלוואות ועזרה לחברות המקומיות.

ג. פעולה עם מחזיקי העניין

תת פרק זה עוסק בנושאים הבאים:

(1) קידום העקרונות שלנו - העקרונות של החברה (כמובהר בהמשך - "עקרונות העסקים שלנו") מיושמים בכל תחומי העסקים, ומתארים את ההתנהגות המצופה מכל עובד. ישנם תהליכים שמטרתם להבטיח כי העקרונות מיושמים ולקדם את המודעות והציות להם.

העקרונות זמינים ב - 51 שפות (השפות המקומיות של 99.9% מהעובדים), כל עובד חדש מקבל עותק מהם וכן הכשרה בנושא, ישנו אתר אינטרנט מקומי להחלפת רעיונות על יישום העקרונות (כולל מודול על לחימה בשוחד ושחיתות), ונעשית הגברת מודעות של צוות העובדים, בין היתר, על ידי סדנאות ודיונים, וכן צוותי תמיכה.

החברה גם מצפה משותפיה העסקיים ומקבלניה לפעול בדרכים העקביות לעקרונותיה: היא דנה בכך במסגרת המשא ומתן עם ספקים וקבלנים, ולרוב אף מציינת את העקרונות במפורש בחוזים

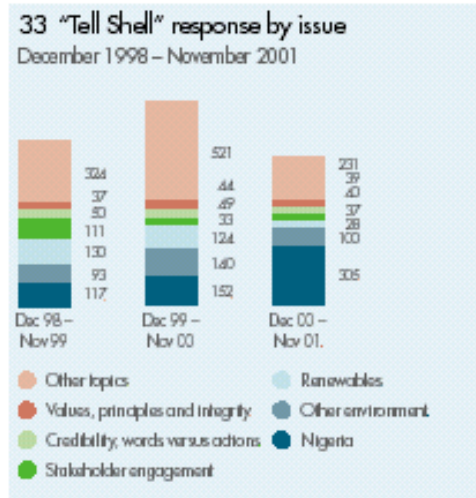
עימם ואף מבצעת בדיקות לציות אחר הנהלים. נהלים אלה יורדים במורד "שרשרת האספקה" וכעת מתרחב תהליך זה גם לגבי קבלני משנה. החברה אף מסייעת לקבלנים וספקים לציית לעקרונותיה, למשל, באמצעות סדנאות והשתלמויות בנושאי בריאות, בטיחות וסביבה. במקרים בהם החברה אינה מצליחה לשכנע את השותפים או הקבלנים שלה בחשיבות ההתנהגות על פי עקרונותיה, היא מפסיקה את החוזים והעסקאות המשותפות. בשנת הדוח, 100 חוזים הופסקו בשל פעילות שאינה על פי עקרונות החברה, בעיקר באשר לבטיחות, לסביבה וליושרה בעסקים.

(2) הקשבה ותגובה - תקשורת והתייעצות יעילות הינן רכיב מפתח במחויבות החברה לפיתוח בר קיימה. לכן, מתכוונת החברה לספק מידע רלוונטי ומלא אודות פעילויותיה ולהמשיך בהתקדמות בדיאלוג עם מגוון רחב של מחזיקי עניין. החברה פונה לציבור הרחב באמצעות הדיווח הגלובלי, קמפיין הפרסום "Profits and Principless" ואתר האינטרנט של החברה - לקמפיין התווספה סדרת מודעות בעיתונים המציגות את ערכן של שותפויות עם מחזיקי עניין חיצוניים ומומחים.

הוקם פורום אינטרנט "You Told Shell" שיעודד אנשים להיכנס לדיאלוג עם החברה ומשמש להערות, שאלות ודיונים. מנהלים בכירים סוקרים את התגובות ודנים בהן. התגובות נחשבות למדד חשוב של רגשות הציבור. בתקופת

הדוח התקבלו 780 תגובות, שעוסקות בעיקר בפעולות החברה בניגריה ובנושאים סביבתיים.

להלן גרף המתאר את נושאי התגובות:



שילוב מחזיקי העניין בקבלת החלטות מסייע ל - SHELL ללמוד מאחרים ועונה לצרכיהם ודאגותיהם, מה שיוצר החלטות טובות יותר. ב - 82 מדינות קיימים לחברת SHELL נהלים להקשבה ותגובה למחזיקי העניין. בכמה מדינות (כדוגמת פיליפינים וקנדה) הוקמו פאנלים של מחזיקי עניין, ובאחרות מתקיימות ישיבות סדירות. כך, ב - SHELL ניגריה התקיימה הסדנה השנתית החמישית למחזיקי עניין בהשתתפות 515 איש בנושא פיתוח אזור הדלתא. כמו כן, מספר גדל והולך של חברות בקבוצה יוצרות בנפרד דוחות חברתיים מקומיים שמצויים גם הם באתר החברה באינטרנט.

(3) התקשרויות ושותפויות בינלאומיות - החברה משתתפת במספר גופי תעשייה בינלאומיים כמו The European Round Table,¹⁸ ICC, ו- WBCSD,¹⁹ שמטרתם לזהות ולחלוק דרכי פעילות טובות. בינואר 2002 מונה יו"ר ועדת הדירקטורים המנהלים ב- SHELL לראשות ה- SHELL.WBCSD גם תורמת לדיונים בנושא מדיניות עם ארגונים בינלאומיים רבים, כדוגמת עבודה צמודה עם ארגונים בנושא מגוון ביולוגי Biodiversity²⁰, והשתתפות בדיונים בשיתוף האו"ם בנושאים בינלאומיים כדוגמת סדר ויציבות עולמיים לאחר מתקפת 11 בספטמבר 2001 (וכיצד הסקטור הפרטי יכול לסייע).

(4) פסגה עולמית בנושא פיתוח בר קיימה - אנשי SHELL ישתתפו ויתרמו לפסגה העולמית השנייה בנושא פיתוח בר קיימה (ביוהנסבורג).

(5) ארגון SHELL - הארגון עצמאי ומטרתו צדקה. כרגע הוא מפעיל שלוש תכניות:

¹⁸ International Chamber of Commerce

¹⁹ World Business Council for Sustainable Development

²⁰ הכוונה לאי פגיעה בזנים נכחדים של צמחים ובעלי חיים או בסביבתם הטבעית ומקורות מזונם.

(א) **אנרגיה בת קיימה** - להפחית את נזקי הדלקים הפוסיליים (דלקים מאובנים)²¹ ולסייע לקהילות מעוטות יכולת במדינות מתפתחות להגיע לשירותי אנרגיה מודרניים. היקף הפרויקטים בנושא עומד על כ - 9.5 מיליון דולר.

(ב) **קהילות בנות קיימה** - לסייע לקהילות עניות לייצר הכנסות מחקלאות ועוד. היקף הפרויקטים בנושא עומד על כ - 1.5 מיליון דולר.

(ג) **יוזמות נוער** - לעודד יזמים צעירים.

בתת פרק זה מובאים גם מספר מקרי בוחן (Case Studies) אשר מציגים נושאים, כגון:

(1) מחקר בנושא עבודה עם אוכלוסיות במדינות מתפתחות, במסגרתו נוצר קשר עם אנשי כפר הדייגים באראנקיטס שבונצואלה, מקום מוכה אבטלה שרבים מתושביו סובלים מהמחלה התורשתית Huntingdons.

SHELL עבדה עם קהילה זו למעלה מ - 5 שנים, וכחלק מניסיונותיה לעזור להם על ידי פיתוח מיומנויות של מנהיגות, סייעה להם להקים מרכז חברתי ומתקן רפואי. המחקר בוצע על ידי בית

²¹ דלקים פוסיליים (דלקים מאובנים) הם דלקים שנוצרו במעבה האדמה כתוצאה מתהליך דחיסה של חומר אורגני במשך שנים, כדוגמת נפט ופחם.

הספר לזכויות אדם באוניברסיטת קולומביה בניו יורק ובחן, בין היתר, את הקשר בין הכפריים, SHELL והממשלה המקומית. ממצאיו יסייעו ל - SHELL למקד נכון את השקעותיה בקהילה, במיוחד בנושא התמיכה הרפואית.

(2) במסגרת פרויקט "עולם טוב יותר" שיזמה SHELL בשיתוף עם ארגונים סביבתיים שונים, מבוצע פרויקט לשיפור איכות המים באזור צפון בוהמיה שבצ'כיה (אזור שהושפע מגשם חומצי), במסגרתו מתנדבים 85 מעובדי SHELL.

(3) פרויקט Nanhai - הקמת מפעל בסין בהשקעה של כ - 4 מיליארד דולר, שיספק תעסוקה ויאזן את פיתוח האזור. המפעל יהיה חדשני, יעיל בשימוש באנרגיה ובחומרים וישמור על הסביבה, במיוחד על שמורת הטבע שבאזור. כ - 1,500 משפחות שהועברו מבתיהן בגלל הפרויקט, קיבלו דיור טוב יותר והוכנה תוכנית מתאימה לצורך העניין, בשיתוף עם הממשל המקומי.

(4) ארגון SHELL השתתף במימון פרויקט במזרח אירופה, במסגרתו הוקמו ברומניה וסלובקיה 42 עסקים קטנים המנוהלים בידי נשים. כוונת הפרויקט היא לעזור לנשים בסיכון - מובטלות, עניות, חד הוריות או הסובלות מאלימות בבית, על ידי מתן הלוואות לייזום עסקים, כדוגמת ייצור נרות או קדרות. הנשים מקבלות הלוואות, עזרה והכוונה מקצועית. היעד הוא לכלול

בפרויקט כ - 1,300 נשים, ולהעניק הלוואות בסך של כ- 400,000 דולר.


(5) פרויקטים סביבתיים באוגנדה - SHELL השתתפה במימון פרויקט סביבתי ומטרתו לסייע לקהילה המקומית להיות עצמאית יותר. במסגרת הפרויקט נטעו תלמידי בית ספר ומוריהם עצי פרי, קיימו דיונים בנושא הסביבה, גידלו ירקות, מיינו פסולת למיחזור וסייעו בייבוש איזור הביצה בו שוכנים רבים מעניי עירם.


אימות 6.2.2.6


בנושא האימות מופיע מסר מהמבקרים ודוח מבקר האיכות/דוח המבקר החברתי. המסר מהמבקרים כולל הסבר לשלושת הסמלים שמופיעים ליד נתונים מאומתים (כל סמל מעיד על בדיקות שונות שבוצעו). על דוח מבקרי האיכות ניתן למצוא בתת פרק 6.2.5.

טבלאות נתונים 6.2.2.7

מופיעות טבלאות המציגות (בחתך של חיפוש וייצור, מוצרי נפט וכימיקלים) נתונים על רמת הפעילות, והשוואה בין הנתונים בפועל לבין היעד לגבי: יעילות השימוש באנרגיה, פליטות גזי חממה, ופוטנציאל התחמצנות, כפי שמופיע להלן:













Energy efficiency 							
Gigajoule per tonne production – for OP per tonne crude/feeblock							
	Actual				Target		
	98	99	00	01	01	02	03
EP	0.8	0.8	0.7	0.7	0.9	0.7	0.9
OP	2.9	3.0	3.3	3.0	3.3	3.0	2.9
Chem	6.6	6.8	6.9	7.3	7.5	6.8	8.2

Global Warming Potential unit emissions 							
Tonnes CO ₂ equivalent/tonne throughput							
	Actual				Target		
	98	99	00	01	01	02	03
EP	0.15	0.14	0.14	0.15	0.15	0.15	0.14
OP	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21
Chem	0.36	0.37	0.38	0.42	0.38	0.38	0.38

Acidification potential (SO ₂ equivalent) 							
Tonnes SO ₂ equivalent/thousand tonnes throughput							
	Actual				Target		
	98	99	00	01	01	02	03
EP	0.33	0.29	0.27	0.30	0.31	0.26	0.29
OP*	1.40	1.35	1.21	1.17	1.17	1.15	1.17
Chem**	0.96	0.83	0.72	0.64	0.75	0.66	0.96

* NOx data not verified in 1999
 ** SO₂ data not verified in 1999 and 2000
 *** No emissions of perfluorocarbons (PFCs)

כמו כן, מופיעה הטבלה הבאה, המסכמת את נושאי הבריאות, הבטיחות והסביבה ובה נתונים לגבי בריאות העובדים (לרבות 3 מקרי מוות של עובדים ו- 39 קבלנים ונתוני פציעות), ונתונים לגבי פליטות גזים מזיקים, שפכים, פסולת מסוכנת וקנסות שהוטלו על החברה - מספר קנסות וסכומם הכולל:

Group health, safety and environmental performance summary							
	98	99	00	Actual	Projection (P)/Target (T)		
				01	01	02	03
 Total reportable occupational illness frequency (TROIF) Company employees only – per million exposure hours	3.2	3.5	2.2	2.3	N/A	N/A	N/A
 Fatalities							
Employees	6	3	5	3			
Contractors	57	44	55	39			
Total number	63	47	60	42	N/A	N/A	N/A
 Total reportable case frequency (TRCF) Company employees and contractors – per million exposure hours	4.4	3.7	3.2	2.9	2.9(T)	2.6(T)	2.2(T)
 Lost time injury frequency (LTI) Company employees and contractors – per million exposure hours	1.6	1.4	1.3	1.2	1.1(T)	1.1(T)	0.7(T)
 Carbon dioxide (CO₂) Million tonnes	92	90	92	95	91(P)	95(P)	85(P)
 Methane (CH₄) Thousand tonnes	522	456	398	315	332(P)	306(P)	N/A
 Volatile organic compounds (VOCs) Thousand tonnes	584	499	538	372	N/A	N/A	N/A
 Global warming potential Million tonnes CO ₂ equivalent	103	99	101	103	98(P)	103(T)	N/A
 Flaring EP Million tonnes of hydrocarbons	9.1	8.1	9.3	10.3	8.1(T)	8.0(T)	5.0(T)
 Sulphur dioxide (SO₂) Thousand tonnes	337	304	277	274	287(P)	265(P)	300(P)
 Nitrogen oxides (NOx) Thousand tonnes	252	218	202	213	192(P)	191(P)	278(P)
 Hydrochlorofluorocarbons (HCFCs) Thousand tonnes	0.5	0.7	0.6	0.6	N/A	N/A	N/A

בסיס הדיווח 6.2.2.8

בחלק זה מתואר בסיס הדיווח של הדוח לגבי סוגי הנתונים השונים המופיעים בו (נתונים מצרפיים, החברות שנכללות בנתונים וכו'). כמו כן מצוינים נושא ההשוואתיות, תחזיות, נושא אי הודאות הגלומה בנתונים ועוד.

עקרונות העסקים שלנו 6.2.2.9

חלק זה של הדוח מכיל את 9 העקרונות העסקיים של הקבוצה:

Our Business Principles

Principle 1 – Objectives

The objectives of Shell companies are to engage efficiently, responsibly and profitably in the oil, gas, chemicals and other selected businesses and to participate in the search for and development of other sources of energy. Shell companies seek a high standard of performance and aim to maintain a long-term position in their respective competitive environments.

Principle 2 – Responsibilities

Shell companies recognise five areas of responsibility:

To shareholders

To protect shareholders' investment, and provide an acceptable return.

To customers

To win and maintain customers by developing and providing products and services which offer value in terms of price, quality, safety and environmental impact, which are supported by the requisite technological, environmental and commercial expertise.

To employees

To respect the human rights of their employees, to provide their employees with good and safe conditions of work, and good and competitive terms and conditions of service, to promote the development and best use of human talent and equal opportunity employment, and to encourage the involvement of employees in the planning and direction of their work, and in the application of these Principles within their company. It is recognised that commercial success depends on the full commitment of all employees.

To those with whom they do business

To seek mutually beneficial relationships with contractors, suppliers and in joint ventures and to promote the application of these principles in so doing. The ability to promote these principles effectively will be an important factor in the decision to enter into or remain in such relationships.

To society

To conduct business as responsible corporate members of society, to observe the laws of the countries in which they operate, to express support for fundamental human rights in line with the legitimate role of business and to give proper regard to health, safety and the environment consistent with their commitment to contribute to sustainable development.

These five areas of responsibility are seen as inseparable. Therefore, it is the duty of management continuously to assess the priorities and discharge its responsibilities as best it can on the basis of that assessment.

Principle 3 – Economic principles

Profitability is essential to discharging these responsibilities and staying in business. It is a measure both of efficiency and of the value that customers place on Shell products and services. It is essential to the allocation of the necessary corporate resources and to support the continuing investment required to develop and produce future energy supplies to meet consumer needs. Without profits and a strong financial foundation it would not be possible to fulfil the responsibilities outlined above.

Shell companies work in a wide variety of changing social, political and economic environments, but in general they believe that the interests of the community can be served most efficiently by a market economy.

Criteria for investment decisions are not exclusively economic in nature but also take into account social and environmental considerations and an appraisal of the security of the investment.

Principle 4 – Business integrity

Shell companies insist on honesty, integrity and fairness in all aspects of their business and expect the same in their relationships with all those with whom they do business. The direct or indirect offer, payment, soliciting and acceptance of bribes in any form are unacceptable practices. Employees must avoid conflicts of interest between their private financial activities and their part in the conduct of company business. All business transactions on behalf of a Shell company must be reflected accurately and fairly in the accounts of the company in accordance with established procedures and be subject to audit.

Principle 5 – Political activities

Of companies

Shell companies act in a socially responsible manner within the laws of the countries in which they operate in pursuit of their legitimate commercial objectives.

Shell companies do not make payments to political parties, organisations or their representatives or take any part in party politics. However, when dealing with governments, Shell companies have the right and the responsibility to make their position known on any matter

which affects themselves, their employees, their customers, or their shareholders. They also have the right to make their position known on matters affecting the community, where they have a contribution to make.

Of employees

Where individuals wish to engage in activities in the community, including standing for election to public office, they will be given the opportunity to do so where this is appropriate in the light of local circumstances.

Principle 6 – Health, safety and the environment

Consistent with their commitment to contribute to sustainable development, Shell companies have a systematic approach to health, safety and environmental management in order to achieve continuous performance improvement. To this end Shell companies manage these matters as any other critical business activity, set targets for improvement, and measure, appraise and report performance.

Principle 7 – The community

The most important contribution that companies can make to the social and material progress of the countries in which they operate is in performing their basic activities as effectively as possible.

In addition Shell companies take a constructive interest in societal matters which may not be directly related to the business. Opportunities for involvement – for example through community, educational or donations programmes – will vary depending upon the size of the company concerned, the nature of the local society, and the scope for useful private initiatives.

Principle 8 – Competition

Shell companies support free enterprise. They seek to compete fairly and ethically and within the framework of applicable competition laws; they will not prevent others from competing freely with them.

Principle 9 – Communications

Shell companies recognise that in view of the importance of the activities in which they are engaged and their impact on national economies and individuals, open communication is essential. To this end, Shell companies have comprehensive corporate information programmes and provide full relevant information about their activities to legitimately interested parties, subject to any overriding considerations of business confidentiality and cost.

1. מטרות - מטרת החברות בקבוצה הן לפעול בתחומי עיסוקן באופן יעיל, אחראי ורווחי, להגיע לביצועים טובים ולשמר את עמדתן לטווח ארוך בשוק התחרותי.

2. אחריות - חברות הקבוצה מכירות ב - 5 גורמים להם הן אחראיות:

- א. לבעלי המניות (שמירה על השקעתם והשגת תשואה).
- ב. ללקוחות (מתן ערך - מוצרים טובים מכל הבחינות).
- ג. לעובדים (זכויות אדם, תנאי עבודה, תנאי העסקה, ועוד).
- ד. לאלה שעומדים על עושות עסקים (הטבות הדדיות וקידום העקרונות העסקיים הללו גם אצלם).
- ה. לחברה (Society) (שמירה על החוק, זכויות אדם, התייחסות לבריאות, לבטיחות ולסביבה).
3. עקרונות כלכליים - רווחיות היא חיונית, אמונה בכלכלת שוק, קבלת/ביצוע החלטות השקעה שלוקחות בחשבון לא רק שיקולים כלכליים אלא גם שיקולים חברתיים וסביבתיים.
4. יושרה בעסקים - ובכלל זה שלילת כל צורה ונגיעה לשוחד, הימנעות של עובדים מכל ניגוד עניינים בין פעילויותיהם הפיננסיות הפרטיות לבין תפקידם בחברה, ושיקוף כל הפעולות העסקיות בספרי החברה הכפופים לביקורת.
5. פעילויות פוליטיות - מבחינת החברות בקבוצה, הן אינן משלמות כספים למפלגות או ארגונים פוליטיים ואינן נוטלות חלק בפעילויות פוליטיות, אם כי הן מניחות לעמדותיהן להישמע בנושאים רלוונטיים. מבחינת העובדים כיחידים, נתונה להם הזכות לפעילות בקהילה ואף להיבחרות למשרה ציבורית בהתאם לנסיבות.
6. בריאות, בטיחות וסביבה - מחויבות לשיפורים מתמידים.

7. הקהילה - התרומה הטובה ביותר לקידום החברתי והחומרי של המדינות בהן פועלת הקבוצה היא בעצם ביצוע פעילויותיה העסקיות בדרך היעילה ביותר. בנוסף, בהתאם לגודל החברה ולנסיבות, ישנה מעורבות חברתית שאינה קשורה במישרין לעסק.

8. תחרות - הקבוצה שואפת לתחרות הוגנת, אתית ובמסגרת החוק.

9. תקשורת - הקבוצה מכירה בכך שלאור היקף פעילותה והחשיבות וההשפעה שיש לה על כלכלות מקומיות ופרטים, תקשורת פתוחה ודיאלוג הינם חיוניים. החברות, לפיכך, מספקות כל מידע רלוונטי (בכפוף לאילוצי סודיות ועלות).

כריכה אחורית 6.2.2.10

כאן מופיעות הפניות לכתובות ולאתרי אינטרנט, בין היתר, לצורך מתן תגובות על הדוח החברתי.

6.2.3 מהי היוזמה/הכללים ששימשו את החברה בהכנת הדוח החברתי?

היוזמה/הכללים ששימשו את החברה בהכנת הדוח החברתי הינה ה - GRI²². בדוח צויין גם כי SHELL היוותה חלק מההתנסות של יישום הנחיות ה-GRI.

6.2.4 נושאים עיקריים ומיוחדים שיש בדוח, מה מטריד את החברה וכיצד ישפרו?

הנושא העיקרי בדוח הוא זיהום הסביבה בצורותיו השונות (שפכים, פסולת, פליטת גזים). SHELL מציינת בדוח דרכי התמודדות עם הנושא, לרבות יוזמות לפיתוח אמצעים חדישים להפחתת הזיהום, הצבת יעדים לצמצומו, פיתוח סוגים חדשניים של דלקים נקיים וידידותיים לסביבה, שמירה על הטבע, הצומח ובעלי החיים באזורי פעילותה ועוד.

נושא ייחודי נוסף הוא הכללת תגובות קוראי הדוח בתוך הדוח עצמו, לרבות תגובות שליליות שהחברה סופגת²³. נושא שבלט בהתייחסות המועטה אליו הוא הכשרה וקידום עובדים.

6.2.5 דיווח של המבקר החברתי/רואה חשבון המבקר החברתי במסגרת ביקורת חיצונית לרבות נקודות מיוחדות שצוינו בדוח²⁴

כאמור לעיל, לפני הדיווח מופיע "מסר מהמבקרים" הכולל הסבר לשלושת הסמלים שמופיעים ליד נתונים מאומתים (כל סמל מעיד על בדיקות שונות שבוצעו):

²² על GRI ניתן למצוא בתת פרק 4.3.

²³ כמובהר בתת פרק 6.2.6.

²⁴ על תהליך הביקורת של המבקר החברתי ניתן למצוא בהרחבה בפרק 8.

At Group, Business and Operating Unit level we obtained an understanding of the systems used to generate, aggregate and report these data. We assessed the completeness and accuracy of the data reported by visiting operating units to test systems and data, performed a review of all data reported, and assessed the data trends in discussions with management.

We assessed systems and processes and underlying evidence supporting the data and statements marked with this symbol. Our assessment included interviewing Shell people and external experts, reviewing documentation and confirming the accurate use of data derived from external sources.

At the Group level we tested the integrity and accuracy of the data aggregation process, including sample-testing of the data input from a complete set of operating unit responses. We did not verify the reliability of the data reported by operating units.

הדוח החברתי נבדק על ידי שני משרדי רו"ח: PWC ו-KPMG. הדוח מופנה ל-SHELL ומכיל את הפסקאות הבאות:

פסקת מבוא - בה מצויין כי החלקים שנבדקו סומנו באחד הסמלים שתוארו ב"מסר מהמבקרים" ומוסבר היקף האחריות של ההנהלה ושל המבקרים.

פסקת חוות הדעת - בה נאמר לגבי כל סמל מה חוות הדעת לגבי המידע המופיע לצידו (למשל - המידע צורף נכון, המידע נתמך בראיות).

פסקת בסיס חוות הדעת - בה נאמר כי הואיל ואין תקנים בינלאומיים מקובלים לגבי דיווח סביבתי או חברתי, חוות הדעת התבססה על פרקטיקה ועקרונות לגבי התקשרויות לביצוע ביקורת (Assurance) ולדעת המבקרים הן מספקות בסיס סביר לחוות הדעת.

פסקת עבודת האימות שבוצעה - מתוארת בחלק "המסר מהמבקרים", וכוללת שיחות עם מנהלים, בדיקת העברה נכונה של נתונים מהדוחות הכספיים המבוקרים, תשאול של גורמים פנימיים ומומחים חיצוניים, בחינת מסמכים ועוד.

פסקת שיקולים ומגבלות - מסבירה כי מידע חברתי וסביבתי כפוף למגבלות רבות יותר ממידע כספי, וכי תחזיות ויעדים לא נבדקו.

6.2.6 תגובות מיוחדות של הציבור

בדוח מופיעות, במסגרת הכותרת "You Told Shell", תגובות שהתקבלו מהציבור באמצעות הפורום שבאתר האינטרנט של החברה "Tell Shell" כגון:

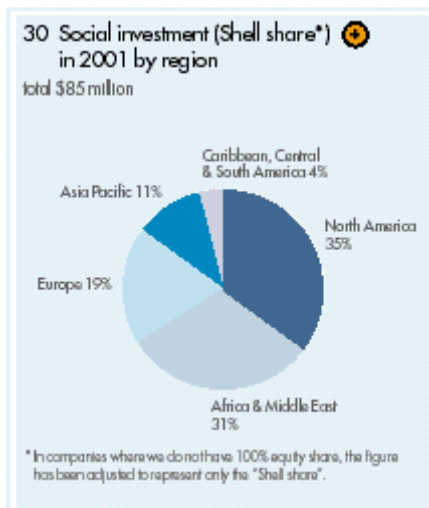
- " ... אני רואה בה חברה ... המחויבת להבטיח כי טעויותיה מהעבר לא יכתימו את כוונותיה הטובות."
- "יותר מכל, אני מעונין לראות יושר. אם SHELL עושה טעות, אני רוצה שהם יטלו אחריות ויבצעו את השינויים ההכרחיים כדי למנוע את אותה טעות בעתיד."
- "התרשמתי עמוקות מנכונותכם לחלוק כמה תגובות (פידבק) גלויות ובוטות. אני סבור שזו הקשבה אמיתית ללקוחותיכם. אני אישית מחבב מאוד סוג כזה של פתיחות ותשומת לב. אני לקוח נאמן למדי של מוצריכם וסוג כזה של תקשורת בין חברה ענק ללקוחותיה יהפוך אותי לנאמן אף יותר. שימרו על יכולת ההקשבה שלכם, זה חשוב מאוד."
- "אני מוצא את הפרסומת האחרונה שלכם המציגה שוחרי סביבה איכפתיים צבועה לחלוטין ומעצבנת. כמו כל יתר חברות הנפט, השקפת העולם שלכם היא צמיחה כלכלית בכל מחיר."
- "חברת נפט לא יכולה לתרום לפיתוח בר קיימה אלא אם כן היא יוצאת מתחום הנפט! מתי אתם מתכננים לקחת ברצינות את אזהרות ה- IPCC, להפסיק את כל חיפושי הנפט החדשים ולהפוך לחברת אנרגיה מתחדשת²⁵."
- "רק רציתי להביא לידיעתכם כי אני מתרשם מהיקף הזמן והאנרגיה שאתם משקיעים בנושאים החברתיים והכלכליים. אני אעקוב אחרי התקדמותכם ואם איווכח שזה יותר מתכסיס של יחסי ציבור, אעשה כמיטב יכולתי לעצור בתחנה של SHELL."

²⁵ הכוונה לאנרגיה המופקת מרוח, אנרגיה סולארית וכו' בניגוד לאנרגיה המופקת ממשאבים מתכלים כמו גז, פחם או נפט. הרחבה בנוגע לאנרגיה מתחדשת מצויה בתת פרק 9.4.3.

- "בבקשה אל תבצעו קידוחי נפט ב - Sundarbans. הנמרים גם כך על סף הכחדה, זה לא מקום לקידוחי נפט! עתיד הנמרים באיזור זה מדאיג אותי, כולי תקווה כי תחשבו על כך היטב."
- "ובכן SHELL, האם עניינכם אינו שירות האנשים, שמיעת דאגותיהם והגינות כלפי עובדיכם? מה עם הסביבה? מה עם הנושאים של התחממות גלובלית? ראיתי באתר שלכם את כתבתכם בה אתם מודים שזו הבעיה שלכם. אבל מה אתם עושים בקשר לזה? זה דבר אחד להודות בבעיה, אך דבר אחר לעשות משהו בקשר לזה."

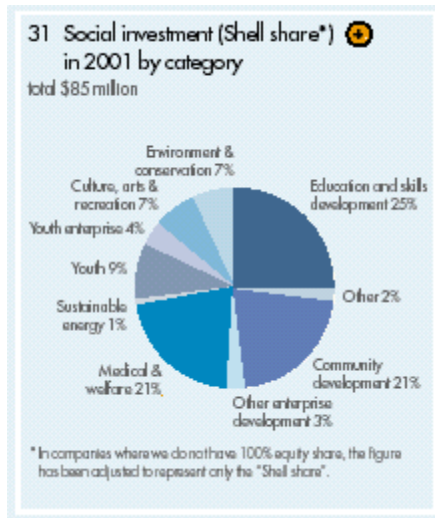
6.2.7 היקף השקעה חברתית לפי תחומי השקעה, השקעה בכל תחום ולפי איזורים גאוגרפיים

ההשקעה החברתית בסך 85 מיליוני דולר התפלגה לפי אזורים גיאוגרפיים כך :



- אמריקה הצפונית - 35%
- אפריקה והמזרח התיכון - 31%
- אירופה - 19%
- אסיה - 11%
- הקריביים, מרכז ודרום אמריקה - 4%

ההתפלגות מבחינת תחום ההשקעה הינה :



- השכלה ופיתוח מיומנויות - 25%
- פיתוח קהילה - 21%
- רפואה ורווחה - 21%
- נוער - 9%
- סביבה ושימור - 7%
- תרבות ואמנות - 7%
- יוזמות נוער - 4%
- פיתוח יוזמות אחרות - 3%
- אנרגיה בת קיימה - 1%
- תחומים אחרים - 2%

6.2.8 פרמטרים פיננסיים עיקריים

הפרמטרים הפיננסיים העיקריים המופיעים בדוח הינם ההכנסות השנתיות - Return on Average] 11.984 מיליארד דולר, התשואה על ההון המועסק הממוצע (ROACE) - 19.2% (הגבוהה בענף), סך מזומנים ונכסים נזילים - 6.7 מיליארד דולר. סך נכסים קבועים - כ - 81 מיליארד דולר.

6.2.9 האם קיימת השוואה לענף לרבות Benchmark ומהי ?

בחלק הכלכלי בדוח מופיע נושא ההשקעות האחריות חברתית/אתית (SRI)²⁶ שם נאמר כי החברה נכללה במדד האנגלי FTSE4GOOD²⁷ שהושק בשנת 2001

²⁶ הרחבה על השקעות אתיות מצויה בתת פרק 1.6 בתת פרק 9.6.2 במסגרת הסוגיות הנבחרות.

²⁷ הרחבה על מדד FTSE4GOOD מצויה בתת פרק 4.4.7.

וכי היא מדורגת ראשונה במגזר האנרגיה במדד ה - Dow Jones SustainAbility²⁸ העולמי. כמו כן, מופיעים בחלק זה השוואות לחברות אחרות בענף מבחינת ביצועים כלכליים, כדוגמת תשואה על ההון וההכנסות.

6.2.10 האם שימשו את הדוח מחקרים/סקרים של חיצוניים להקניית אמינות לדוח?

בדוח זה בוצעה, בין היתר, הערכה חיצונית של נציגים בלתי תלויים מהבנק העולמי, יוניצ"ף וסוכנויות ממשלתיות ניגרות לגבי פרויקט פיתוח הקהילה בניגריה.

6.2.11 האם צויין שהחברה זכתה בפרס כלשהו בגין הדוח?

לא מצויין בדוח.

6.2.12 במשך כמה שנים מספקת החברה דיווח חברתי?

החברה הגישה את הדוח החברתי הראשון שלה ויזמה את הפרום "Tell Shell" שבאתר האינטרנט של החברה בשנות התשעים המאוחרות.

²⁸ הרחבה על מדד Dow Jones SustainAbility מצויה בתת פרק 4.4.6.

6.3 הדוח החברתי של CAMELOT - Camelot Social Report

2002

Camelot social report 2002

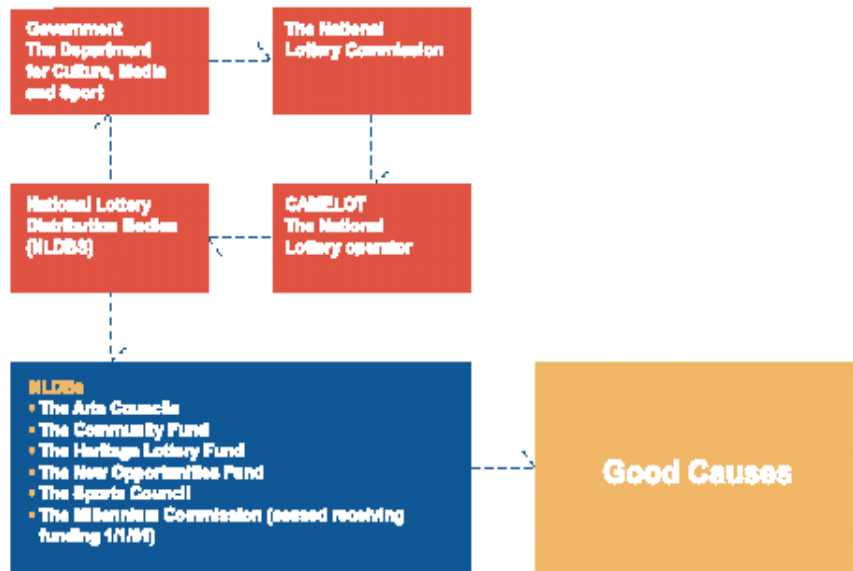


6.3.1 תמצית פרופיל חברה

חברת קמלוט (CAMELOT) ממוקמת באנגליה. פעילותה המרכזית הינה ארגון ההגרלה הלאומית (National Lottery) באנגליה מכוח רשיון ממשלתי, באמצעותו היא מגייסת כספים ל"מטרות טובות" (Good Causes).

החברה מנהלת את מסד הנתונים של ההגרלה הלאומית, מתכנתת את המשחקים, מנהלת את השיווק ומפעילה רשת של 36,000 קמעונאים המשווקים את כרטיסי ההגרלה.

להלן תרשים מהדוח החברתי, המתאר את מבנה הפעילות:



6.3.2 מבנה הדוח

הדוח בנוי בחלוקה על פי מחזיקי עניין (Stakeholders). פרקי הדוח הינם כמפורט להלן:

6.3.2.1 הקדמה - דברי מנכ"לית החברה

ההקדמה מופנית למחזיקי העניין ובה מצויין כי החברה ממפה את מחזיקי העניין שלה ואת ציפיותיהם, ומודדת ומדווחת על השפעותיה החברתיות, ובכך היא הופכת שקופה ובעלת אחריות לדיווח. כמו כן, מוזכר בהקדמה חזונה של החברה (שהוא גם המוטו שלה):

"Serving The Nation'S Dreams ..."

בהקדמה מציינת המנכ"לית כי החברה מקדמת את מעורבותם של מחזיקי העניין במדיניותה באמצעות דיונים מתמשכים בפורומים של צוות העובדים ושל הקמעונאים ובהתייעצויות שנתיות ודיאלוג עם מחזיקי עניין.

כמו כן, נעזרת החברה בקבוצת מנהלים הנקראת "Winning Company Group" אשר כוללת 3 דירקטורים מהחברה ודירקטורים אחרים. קבוצת מנהלים זו מסייעת לחברה להפיק לקחים מהדוח החברתי ולגלם במסגרת תהליכי העסקים, המדיניות ובקרב עובדי החברה. החברה גם הקימה פאנל ייעוץ לאחריות חברתית בראשותו של אחד הדירקטורים (דירקטור שאינו מנהל), פאנל אשר מסייע לחברה לענות על צרכיהם של מחזיקי העניין השונים ולעמוד באתגרים הניצבים בפניה.

בפתיחה מצויין כי החברה בחנה מחדש את החזון שלה ושינתה אותו מ"להיות מפעילת ההגרלות הטובה בעולם" ל"לשרת את חלומות האומה באמצעות ההגרלה הלאומית". החברה שינתה את יעדיה העסקיים על מנת לגלם בהם את עקרונות האחריות החברתית בעסקים (CSR)²⁹ כך שהיעד העסקי העיקרי שלה הוא "להעביר את הכספים למטרות טובות בדרך שהיא אחראית חברתית".

ערכיה של החברה נבחנו מחדש ולא שונו, אולם עוגנו במסגרת דרכי התנהגות כחלק מ"תוכנית לשינוי התרבות" שהוקמה בחברה ומטרתה להפוך את החברה ל"חברה מנצחת" (Winning Company).

הערכים הם: משחק הוגן, יושרה, להיות ראויים לאמון, עבודת צוות, שאיפה למצויינות ועמידה באחריות (ראשי התיבות - Fitter), כמובהר להלן:

FITTER

- we believe in **Fair Play** for our people
- we behave with **Integrity**
- we can be **Trusted** to deliver
- we work as a **Team**
- we seek **Excellence** in everything we do- and
- we discharge our **Responsibilities**

כמו כן, מצויין בפתיחה כי תפקידה של קמלוט הוא להפעיל את ההגרלה ולגייס כספים למטרות טובות. הממשלה, מכוח חוק ההגרלה הלאומית, ממנה את הרשות להגרלה הלאומית והיא מצידה מעניקה רשיון להפעיל את ההגרלה הלאומית (הוא הוענק לקמלוט שזכתה במכרז). קמלוט מגייסת את הכספים ומחלקת אותם בין הגופים

²⁹ CSR - Corporate Social Responsibility.

השונים המחלקים את כספי ההגרה (בתחומים אמנות, קהילה, מורשת, ספורט ועוד) שמאושרים על ידי הפרלמנט³⁰.

6.3.2.3

כיצד אנו מתקשרים, חושבים ולומדים

בפרק זה של הדוח החברתי מתוארים הדרך בה מתקשרת החברה עם מחזיקי העניין, הגופים הפנימיים והחיצוניים השונים שהקימה החברה על מנת לבצע דיאלוג עם מחזיקי העניין השונים כחלק מהתקשורת עמם ולהטמיע את המסקנות העולות מדיאלוג זה.

דרכי התקשורת הן:

- פגישות סדירות עם שותפים ומחזיקי עניין חשובים.
- רישומים פורמליים של פגישות.
- פרסומים (כדוגמת פרסום חודשי פנימי של העובדים).
- קבוצות מיקוד.
- אירועים כמו סמינרים, כנסים וקבלות פנים.

כמו כן, ישנה התייעצות ב"שלט רחוק" עם מחזיקי עניין באמצעות אתר האינטרנט.

החברה, כאמור, הקימה את קבוצת המנהלים "Winning Company Group" אשר תסייע לחברה להגשים את חזונה באמצעות ערכים והתנהגות. תפקיד הקבוצה לקשר בין מדיניות, מבנה, תרבות ותהליכים עסקיים לשם השגת מטרת החברה. הביקורת החברתית והאתית אמורה לשמש ככלי בידיה, ויחד עם התקשורת עם מחזיקי העניין תקבל החברה הבנה אם ציפיות מחזיקי העניין מתממשות.

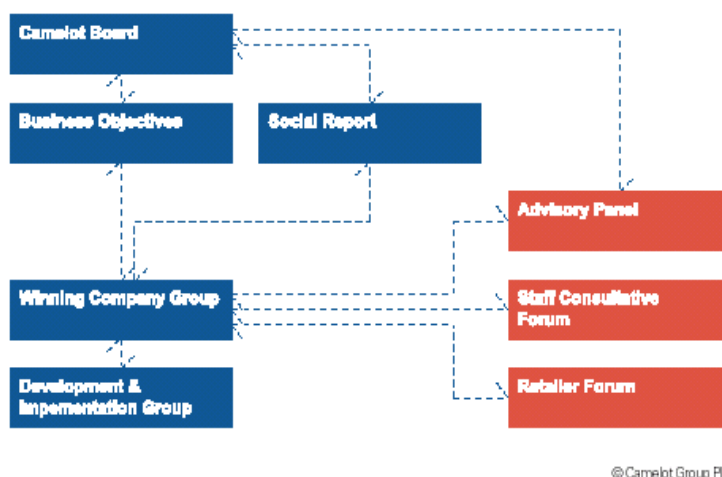
³⁰ יש לציין כי קמלוט, בניגוד למפעל הפיס בישראל, למשל, הינה חברה למטרות רווח ולא גוף מארגן הגרלות שאינו למטרות רווח.

קבוצה זו אחראית על תחום האחריות החברתית ופעילויותיה כוללות, בין היתר, קביעה ויישום של "קוד קמלוט" (קוד התנהגות ומדיניות), וקביעת אסטרטגיות לגבי משחק יתר (בהגרלות) ומשחק בגיל צעיר מדי (קטינים). גוף נוסף המדווח לקבוצה הוא צוות הפיתוח והיישום אשר מורכב ממנהלים בכירים שבאחריותם לבחון את המדיניות ולקבוע את "הצעדים הבאים" העולים מהדוח החברתי הנדרשים לשם קיום שיפור מתמשך.

להלן פירוט שלושת הגופים המייעצים הקבועים הנוספים:

1. פאנל הייעוץ לאחריות חברתית - המורכב מיו"ר (דירקטור בחברה) ו - 7 מומחים חיצוניים בנושא צרכיהם של מחזיקי עניין. כל אחד מהמומחים אחראי על קבוצת מחזיקי עניין מסוימת והם דנים ומגבשים מתודולוגיות לצורך הדוח החברתי. הם מייעצים לחברה לגבי אסטרטגיות לשיפור מתמיד. תפקידם הוא לבחון את עקביות ההתייעצויות עם מחזיקי העניין ולהמליץ על מתודולוגיות לדיווח החברתי.
2. פורום צוות העובדים - 23 נציגים מקרב עובדי החברה, שנפגשים בכל חודש ודנים בנושאים הקשורים לצוות העובדים.
3. פורום הקמעונאים - מייצג את כל 36,000 הקמעונאים. הפורום נפגש אחת לרבעון.

להלן התרשים של גופים אלה, מתוך הדוח החברתי:



כיצד לקרוא את הדוח

6.3.2.4

פרק זה בדוח מתאר את הרכב הדוח: 8 פרקים, פרק לכל אחת מ-8 קבוצות מחזיקי העניין: הציבור, עובדים, קמעונאים, הקהילה, ספקים, קבוצות לחץ, הסביבה ובעלי המניות³¹. הוא מציין כי הדוח אינו מתייחס לחברות הבנות. כמו כן, מציין כי בקרת האיכות על הדוח בוצעה על ידי Ashridge Center For Business And Society.

עוד נאמר בפרק זה כי הדוח הוכן בהתאם לתקן AA1000 בכל הקשור לקשר עם מחזיקי העניין, לבקרת האיכות (אימות - Varification)

³¹ יש לשים לב כי קבוצת בעלי המניות מופיעה אחרונה בין קבוצות מחזיקי העניין, ולא בכדי. בעוד שבחשבונאות המסורתית בעלי המניות הם המוקד שאליו מופנה הדיווח וסביבם נסוב הדוח (הוא מודד את רכושם, זכויותיהם, רווחיהם וכו' ודוח רואה חשבון המבקר מופנה אך ורק אליהם), הרי שהדוח החברתי מתייחס למעגל רחב הרבה יותר של מחזיקי עניין ובו קבוצת בעלי המניות אינה מקבלת חשיבות כה עליונה - היא בסך הכל אחת מהקבוצות המושפעות מהחברה והמשפיעות עליה - ואפילו לא הקבוצה הגדולה (או החשובה) ביותר.

ולדיווח. הפרק מציין כי צורת הדוח מדווחת על התקדמות לפי המחויבויות שהועלו בדוח החברתי הקודם, מראה את הנתונים המשמשים למדידת היחסים עם מחזיקי העניין ומדווחת על תוצאות הדיאלוג עימם.

לגבי תקופת הדיווח, זהו הדוח החברתי הראשון שבו התקופה המדווחת חופפת לשנת הדיווח הכספי של החברה וכך מכסה את ההשפעות הכלכליות, החברתיות והסביבתיות של קמלוט.

לגבי המדדים, המטרות והיעדים, מצויין כי מופו המדדים הנדרשים על מנת לבדוק את ההצלחה בכל תחום, ולראשונה הוצבו יעדים עבור חלק מהתחומים. יעדים הוגדרו כ"שיפורים מדידים לרמת ביצועים מסוימת". במקומות שלא הוצבו יעדים, החברה מתחייבת לשמור או לשפר את ביצועיה על פני זמן. לגבי כל המדדים, בוצע קישור לערכי החברה.

החברה מתחייבת לדון עם מחזיקי העניין ב"מודלי ההצלחה" שגיבשה. "תוכנית הרצה" בנושא בוצעה עם העובדים.

ציבור

6.3.2.5

בפרק זה מופיע מודל ההצלחה לגבי היחסים עם הציבור:

"קמלוט רוצה לגייס את הסכום המקסימלי למטרות טובות בדרך שהינה אחראית חברתית. בשאיפה למצויינות בכל מעשינו, אנו רוצים לזכות באמונו של הציבור שיכול להיות סמוך ובטוח כי אנו עומדים באחריותנו לגבי כל מחזיקי העניין שלנו ולוקחים ברצינות את הנושא של ההגנה על הציבור. אנו מעוניינים לפתח רמה גבוהה של בטחון ביושרה של ההגדרה הלאומית שבהפעלתנו. אנו גם רוצים כי הציבור יבין את התפקיד והאחריות של קמלוט במסגרת ההגדרה הלאומית ואת הדרך בה אנו עושים עסקים כחברה."

כמו כן, בפרק זה מופיעים תתי הפרקים הבאים:

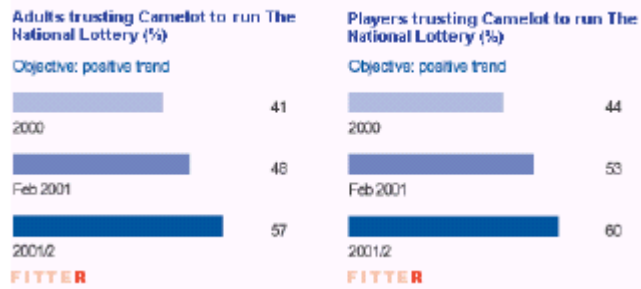
1. דוח התקדמות על הצעדים הבאים

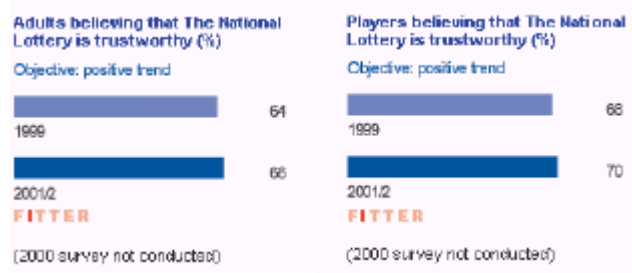
בו מתוארת, בין היתר, הנגישות לדוח החברתי (באתר החברה באינטרנט, וצירוף של תמצית לדוח השנתי), נושא שירות התלונות, המידע למשתתפים בהגרלה (להלן - שחקנים), שירות מנויים שהורחב (ודאגות הקמעונאים כי הדבר עלול לפגוע בפרנסתם והטיפול בדאגות אלה) ונושא אספקת שירותי ייעוץ פיננסי לזוכים (וההיענות המעטה לו זכה).

2. מדדי מפתח

בחלק זה מופיעים (בצירוף השוואה לאותם מדדים בשנה-שנתיים החולפות) מדדים, כגון: המידה בה בוטח הציבור בקמלוט בניהול ההגרלה, המידה בה לדעתם ההגרלה אמינה, המידה בה קמלוט נחשבת לחברה אחראית, זמינות מכירת הכרטיסים באינטרנט ועוד.

להלן דוגמה להצגת מדדי המפתח הנוגעים לכמה מהשאלות המופיעות בחלק זה:

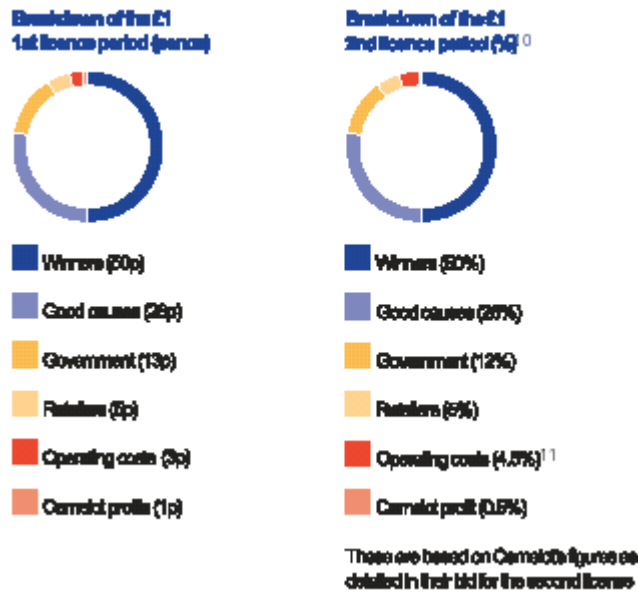




כמו כן, מצויין בפרק היעד לגיוס כספים למטרות טובות בתקופת הרשיון הבאה - מעל ל - 10.6 מיליארד פאונד שגוייסו בתקופת הרשיון הראשונה.

בנוסף לכך, מופיעים תרשימים המצביעים על אופן חלוקת הכספים שגוייסו בהגרלות (באחוזים): 50% לזוכים, 28% למטרות טובות, 12% - 13% לממשלה, 5% לקמעונאים, כ - 4% להוצאות תפעול ורק 0.5% - 1% לבעלי המניות.

להלן תרשימים המשקפים את האמור :



3. היועצות במחזיקי עניין

חלק זה של הדוח מבוסס על מחקר בלתי תלוי שנערך על ידי חברה חיצונית באמצעות 6 קבוצות מיקוד שונות. בין היתר, הועלו בו שאלות לגבי דעתו של הציבור על רווחי קמלוט ושכר מנהליה, על חלוקת כספי ההגרלה, שירותים שקמלוט מספקת (שירות תלונות ושירות למוגבלים) וכן אודות הגבלת משחק יתר ומשחק של קטינים.

מהמחקר עולה כי:

- א. הציבור ספקן אודות הרווחים והשכר של מנהלי קמלוט ומעריך אותם ברמות הגבוהות מאלה שבפועל.
- ב. הציבור מבולבל וחלקו אינו מודע לכך כי קמלוט אינה אחראית לקביעת מקבלי הכספים למטרות טובות.
- ג. הציבור מעוניין כי הפרס הראשון יהיה גדול יותר ובפחות ניחויים.
- ד. הציבור מכיר את שני השירותים שקמלוט נותנת - שירותים למשתתפים בעלי מוגבלויות ושירות התלונות, ומציין כי הם שימושיים.
- ה. לדעת הציבור, קמלוט אינה אחראית להגביל משחק-יתר (זו אחריותו של היחיד). כמו כן, הציבור אינו רואה בהגרלה הלאומית "הימורים" ממש, אם כי בהקשר זה כרטיסי הגירוד מעט בעייתיים יותר. הציבור רואה במכירה לקטינים אחריות של הקמעונאים.

קמלוט ערכה קמפיין בנושא אחריות הורים בשיתוף עם ארגונים חינוכיים שונים וארגוני הורים. בעקבות המשוב שקיבלה על הקמפיין שינתה קמלוט את הקמפיין.

6.3.2.6 עובדים

בפרק זה מופיע מודל ההצלחה לגבי היחסים עם העובדים:

"אנו צריכים לגייס ולהחזיק מגוון של אנשים מיומנים בכל רמות העסק, אנשים שחשים מוערכים על ידי החברה, בעלי מוטיבציה גבוהה, שמחזיקי העניין שלנו בוטחים בהם שיעמדו במחויבויותינו וישאפו למצוינות בכל פעולותיהם. אנו מעוניינים שהעובדים יחשו שהדירקטורים והמנהלים תומכים בהם, שיכבדו את עמיתיהם ויעבדו עבודת צוות חיובית, עם שוויון הזדמנויות לקידום והתפתחות ושיוכלו לאזן בין העבודה לבין דרישות החיים."

כמו כן, בפרק זה מופיעים תתי הפרקים הבאים:

1. דוח התקדמות על הצעדים הבאים

בו מתוארים, בין היתר, ה"תכנית לשינוי התרבות" שאימצה החברה בשילוב עם חזונה והערכים שלה, שינויים שנערכו בסקר שביעות רצון של צוות העובדים על מנת לזהות שינויים באופן מהיר יותר, וכן פורום צוות העובדים ויעילותו.

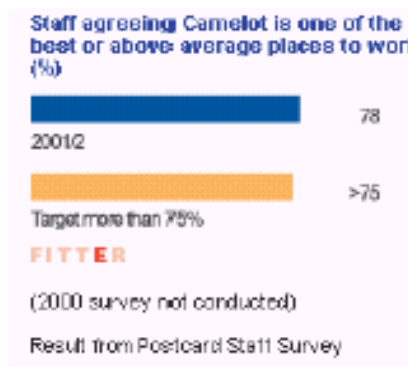
לעניין פורום צוות העובדים, מצויינים בדוח 21 שינויים שיושמו כתוצאה מהתייעצות עם פורום זה, כגון: השקת "אות כוכב האיכות" לעובדים המצטיינים ביישום הערכים וההתנהגות שאימצה החברה, תכנית בונוסים, שיעורי שפות חניס, פרסים

לעובדים ותיקים, מדיניות גיוס עובדים, נגישות רבה יותר להכשרת עובדים גם באתרים מרוחקים, חיסונים נגד שפעת זמינים לכל הצוות, ימים מסוימים שבהם הלבוש בלתי פורמלי (Business-Casual), ניסיון של "ימי שישי ללא אי מיילים" במטרה שהעובדים ישוחחו זה עם זה או יפגשו פנים אל פנים, תהליך בחירות לפורום צוות העובדים ועוד.

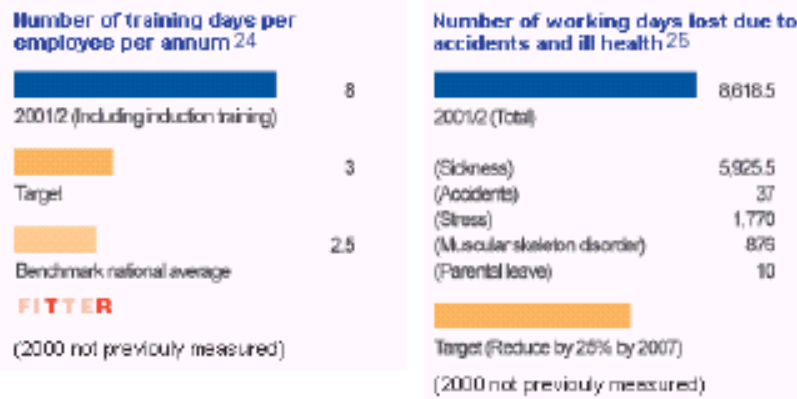
נושאים נוספים המופיעים בתת פרק זה של הדוח כוללים, בין היתר, פרסום פנימי של משרות פנויות, תכנית לתכנון הצלחה בקריירה גם לעובדים פחות בכירים, קורסים למנהלים עם מערכת של חונכים-יועצים, קוד התנהגות, שוויון הזדמנויות ועוד.

2. מדדי מפתח

בחלק זה מופיעים מדדים, כגון: אחוז העובדים הסבורים שקמלוט היא אחד מהמקומות הטובים ביותר, או טובים מעל הממוצע, לעבוד בהם, כמובהר בגרף שלהלן:



שחיקה של עובדים, מספר ימי הכשרה לעובד ומספר ימי היעדרות עקב מחלה או תאונה, כמובהר מהגרפים להלן:



כמו כן, מופיעה התפלגות העובדים לפי דרגים, לפי מין ומוצא אתני, כמובהר מהטבלאות להלן:

APPENDIX 1

Sex	Total	Staff (Band A)		Team Leader / Junior Specialist (Band B)		Manager / Specialist (Band C)		Senior Manager / Specialist (Band D)		Head of Function (Band E)		Directors (Band F/G)		
		Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
F	525	53.24%	346	61.39%	93	51.96%	54	38.88%	24	35.29%	6	30%	3	16.67%
M	481	46.76%	217	38.61%	86	48.04%	85	61.15%	44	64.71%	14	70%	15	83.33%
Total	986		562	57%	179	18.15%	139	14.10%	68	8.89%	20	2.03%	18	1.83%

Demographic breakdown of employees – Gender

APPENDIX 2

Ethnic Origin	Total	Staff (Band A)		Team Leader / Junior Specialist (Band B)		Manager / Specialist (Band C)		Senior Manager / Specialist (Band D)		Head of Function (Band E)		Directors (Band F/G)		
		Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
Asian	4	0.41%		1	0.59%	3	2.16%							
Black African	4	0.41%	1	0.18%	1	0.59%	2	1.44%						
Black Caribbean	9	0.91%	7	1.25%						1	5%			
Black Other	6	0.61%	5	1.89%	1	0.59%								
Indian	32	3.24%	19	3.38%	5	2.79%	7	5.04%	1	1.47%				
Other	12	1.22%	8	1.42%	1	0.59%	2	1.44%		1	5%			
Other Asian	7	0.71%	3	0.69%	4	2.23%								
Pakistani	11	1.11%	8	1.42%	1	0.59%	2	1.44%						
White	902	91.46%	511	90.63%	165	92.18%	123	88.46%	67	98.53%	18	90%	18	100%
Total	986		562	57%	179	18.15%	139	14.10%	68	8.89%	20	2.03%	18	1.83%

Demographic breakdown of employees – Ethnic Origin

3. היוועצות במחזיקי עניין

חלק זה של הדוח מבוסס על קבוצות מיקוד ועל שאלונים חסויים. הוא דן, בין היתר, בנושאים, כגון: דיון עם העובדים בנושא מודל ההצלחה הנוגע אליהם, תוכנית שינוי התרבות (כולל ראיון עם 93 מנהלים ועובדים שבוצע על ידי גוף חיצוני לבדיקת היחס לתכנית), התנדבות עובדים ועוד.

6.3.2.7 קמעונאים

בפרק זה מופיע מודל ההצלחה לגבי היחסים עם הקמעונאים:

"אנו רואים בקמעונאים שלנו שותפי מפתח בחתירה למצוינות בכל פעולותינו למען ההגדרה הלאומית. אנו רוצים כי יבטחו בנו שנספק לקמעונאים את המידע, התמיכה וההדרכה להם הם זקוקים על ידי קבלת בקשות מהם תוך תהליך של תמיכה פעילה. הקמעונאים משחקים תפקיד מרכזי בכך שקמלוט תעמוד במחויבויותיה למחזיקי העניין - בפרט למשתתפים, לזוכים ולקבוצות לחץ. אנו כוללים את הקמעונאים שלנו בערכים שלנו למשחק הוגן, במטרה להציע תמיכה הדדית ולערבם בפיתוח כל מדיניותינו הרלוונטיות להם כקבוצה באמצעות פרום הקמעונאים שלנו."

כמו כן, בפרק זה מופיעים תתי הפרקים הבאים:

1. דוח התקדמות על הצעדים הבאים

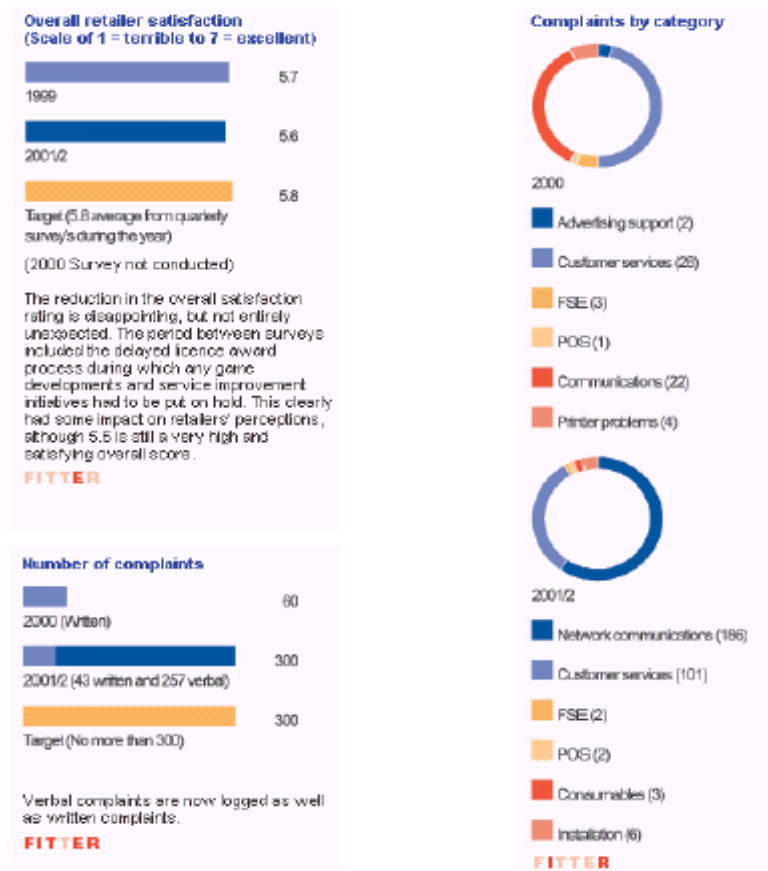
בתת פרק זה נכללים נושאים, כגון: חלוקה צודקת של נקודות מכירה והגעה גם למקומות מרוחקים, מידע שוטף על משחקים חדשים, מידע על מטרות טובות (כולל קמפיין בנושא) ותקשורת טובה יותר עם הקמעונאים, בין היתר, באמצעות מגזין דו

חודשי שנשלח אליהם. לגבי המגזין נבחנה שביעות רצונם של הקמעונאים ממנו באמצעות פורום הקמעונאים.

2. מדדי מפתח

בחלק זה מופיעים מדדים³², כגון: שביעות רצון כוללת של הקמעונאים, מספר תלונות (כולל פילוח לפי נושאי התלונות), אחוז הפניות לקו החם שנענו תוך פחות מ- 20 שניות ועוד.

להלן מספר דוגמאות הלקוחות מתוך הפרק:



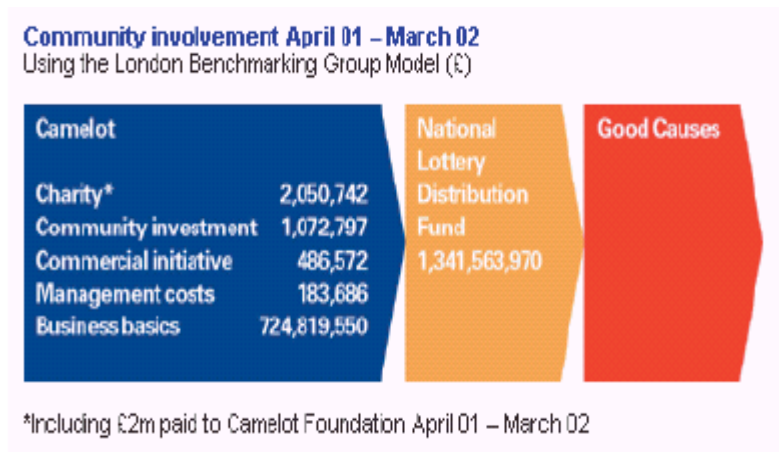
עבור חלק מהמדדים, מצורפת השוואה לאותם מדדים בשנה-שנתיים החולפות.

3. היוועצות במחזיקי עניין

חלק זה של הדוח מבוסס בעיקר על היוועצות בפורום הקמעונאים. מופיעים בו תגובות של קמעונאים חברי הפורום ורשימת נושאים ומדיניות שהועלו ונדונו בו, כגון: תכנית לשיפור המכירות, אסטרטגיות למניעת משחק של קטינים ומשחק יתר, הקשר עם הקהילה ואפילו פרסים שחולקו בטעות.

6.3.2.8 קהילה

פרק זה פותח בתרשים זה של מעורבות בקהילה:



המעורבות בקהילה מחולקת למספר נושאים - צדקה, השקעה בקהילה, יוזמה מסחרית ועלויות ניהול. כמו כן, מופיע הסכום הקשור לעסקי החברה עצמם. פירוש האבחנה הוא, למשל, ההבדל בין צדקה ("לספק לאנשים דגים") לבין השקעה בקהילה ("לספק להם חכות וללמד אותם לדוג").

בפרק זה מופיע מודל ההצלחה לגבי היחסים עם הקהילה:

"לעבוד עם הקהילה חשוב לנו במיוחד משום שאנו מעוניינים בכך שצוות העובדים שלנו יבין ויזדהה עם המוטבים הפוטנציאליים של הקרנות, המחלקות את כספי ההגרה שעבורן פעילותם מגייסת כסף. כחברה, בנפרד מגיוס כספים למטרות טובות, אנו גם מעוניינים לתרום מימון, מיומנויות וידע על מנת למצוא פתרונות חדשניים להיאבק בבעיות חברתיות בשיתוף עם הקהילה. אנו רוצים שהשקעתנו בקהילה תהווה התגלמות של ערכינו לאורך ארבע הנקודות החשובות במדיניות שלנו: פיתוח מיומנויות, פתיחת הזדמנויות, תמיכה בקהילות ואחריות חברתית בתעשייה שלנו."

כמו כן, בפרק זה מופיעים תתי הפרקים הבאים:

1. דוח התקדמות על הצעדים הבאים

בתת פרק זה מפורטים אחוזי ההשקעה בקהילה (6.58% מהרווח לפני מס, מפולחים לפי מרכיבים - צדקה, השקעה בקהילה ועוד), נושא התנדבות העובדים, מדידת תוצאות ההשקעה בקהילה (כמו תוצאות ההשקעה בלימוד קריאה במועדוני קריאה במסגרת סיוע לקהילה בנושא השכלה), יצירת תכניות מובילות במסגרת מדיניות השקעה בקהילה (הכוללות, בין היתר, תרומות לאתר אינטרנט בנושא אזרחות פעילה ותרומות לתכנית גמילה מהימורים), יצירת מודעות בקרב הקמעונאים לפעולות החברה בקהילה באמצעות המגזין שמחולק לקמעונאים, ו"ארגון קמלוט" שמסייע לקהילה באמצעות הפעלת פרויקטים שונים, אשר פעל השנה במתן עזרה לאנשים המצויים בשולי החברה להשתלב בה (מוגבלים, חולי נפש ועוד).

2. מדדי מפתח

בחלק זה מופיעים מדדים³³, כגון: השקעה בקהילה כאחוז מהרווח לפני מס, אחוז השתתפות העובדים, סכום שגויס על ידי העובדים, צדקה ועוד. להלן שתי דוגמאות מתוך הפרק:



3. היוועצות במחזיקי עניין

חלק זה של הדוח מבוסס על קבוצת מיקוד קהילתית שמייצגת 8 ארגונים מתחומי ההתנדבות, הצדקה והעסקים, ועל 176 שאלונים שנשלחו לארגונים שונים. הצעותיה של קבוצת המיקוד היו, בין היתר, לנהל רישום של מיומנויות העובדים על מנת להקל על ארגון ההתנדבות של מיומנויות עבודה, ולהשתמש בהתנדבות על מנת לבנות קשרים עם חברות אחרות באזור על מנת לקדם יוזמות חברתיות.

בחלק זה מופיעים ציטוטים מדבריהם של חברי קבוצת המיקוד הכוללים, בין היתר, את המובאה הבאה: "קמלוט היתה בבירור אחת מהתורמות הגדולות ביותר, אך הציבור הכללי לא יודע על פעילויות אלה".

מהשאלונים עלה כי כל הארגונים שעימם קמלוט משתפת פעולה חשים שהיא תרמה להם, שכל הארגונים בהם מתנדבים

³³ עבור חלק מהמדדים מצורפת השוואה לאותם מדדים בשנה-שנתיים החולפות.

עובדי קמלוט חשים שהעובדים תרמו להם וכי 97% מהארגונים המשתמשים במתקניה של קמלוט מדרגים אותם כטובים או כמצויינים.

6.3.2.9 ספקים

בפרק זה מופיע מודל ההצלחה לגבי היחסים עם הספקים:

"אנו רואים בספקים שלנו שותפי מפתח בחתירה למצוינות בכל פעולותינו וכוללים אותם בערכים שלנו למשחק הוגן, במטרה להציע תמיכה הדדית ולבנות יחסים של אמון, פתיחות, בהירות, הגינות ופתרון בעיות באמצעות דיון. אנו שואפים להבין את צרכיהם העסקיים ולהציע תמיכה בפיתוחם יחד עם המשכיות ואמינות באמצעות ניהול חוזים בשקיפות. אנו מקבלים אחריות מיוחדת לגבי ספקים שעבורם קמלוט היא שותף אסטרטגי ואיננו רוצים כי הם יהפכו לתלויים יתר על המידה בקמלוט."

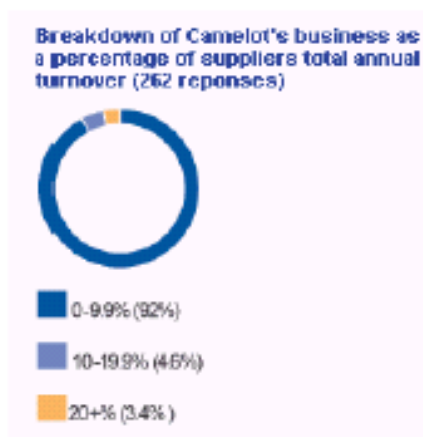
כמו כן, בפרק זה מופיעים תתי הפרקים הבאים:

1. דוח התקדמות על הצעדים הבאים

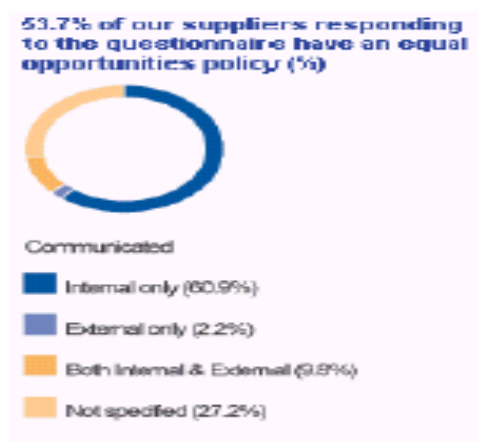
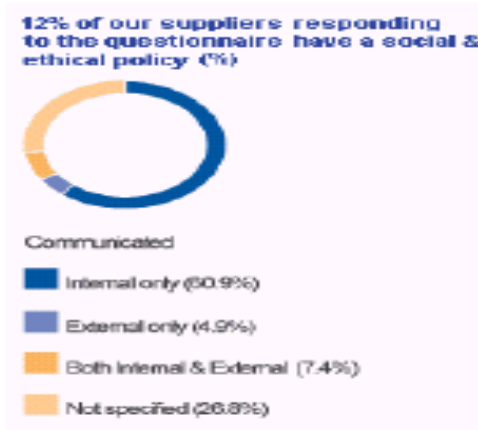
בתת פרק זה מופיעים נושאים, כגון: פיתוח יחסים עקביים עם הספקים, פיתוח מסגרת חדשה והנחיות בנושא הקשר עם הספקים, לרבות שקיפות והקמת מאגר מידע מרכזי לחוזים, זיהוי ספקים שעבורם קמלוט היא שותף אסטרטגי ומניעת תלות בקמלוט (המטרה שההכנסות מקמלוט לא יהוו יותר מ-20% ממחזור ההכנסות של אותו ספק), ייעוץ לספקים ודיאלוג עימם, קידום המדיניות לאורך שרשרת האספקה (כולל בדיקה באמצעות שאלונים מהי מדיניות הספקים לגבי הסביבה ושוויון

הזדמנויות), השפעתה הכלכלית של קמלוט על ספקיה, מועדי תשלום ועוד.

לגבי מניעת תלות בקמלוט, מופיע בפרק הגרף הבא, לפיו לגבי 92% מהספקים, ההכנסות מקמלוט מהוות עד 9.9% מהכנסותיהם. רק לגבי 3.4% מהספקים מהוות ההכנסות מקמלוט 20% ומעלה מהכנסותיהם.



לגבי קידום המדיניות לאורך שרשרת האספקה, להלן שני גרפים המעידים כי ל - 12% מהספקים שענו לשאלון ישנה מדיניות חברתית ואתית (לפי הפילוח, לגבי רובם היא מתוקשרת באופן פנימי בלבד), וכי ל - 53.7% מהספקים שהשיבו לשאלון ישנה מדיניות בנושא שוויון הזדמנויות (לפי הפילוח, גם היא מתוקשרת באופן פנימי בלבד לגבי רוב הספקים):

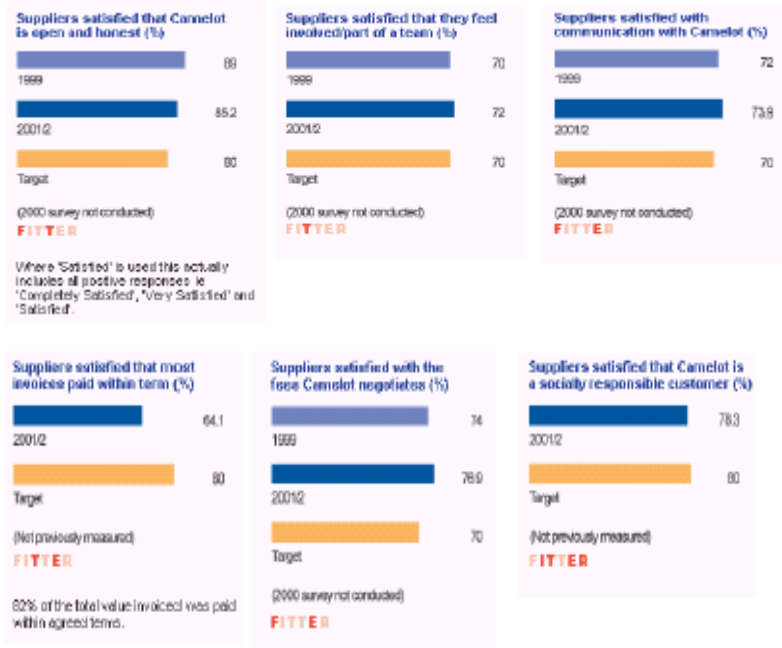


2. מדדי מפתח

בחלק זה מופיעים מדדים³⁴, כגון: אחוז החשבוניות ששולמו בהתאם לתנאים המוסכמים, אחוז שביעות רצון כוללת של הספקים, אחוז החוזים בסכום גבוה וחוזים אסטרטגיים שנסקרו, אחוז הספקים הסבורים שקמלוט היא פתוחה וישרה, שחשים שהם מעורבים/חלק מצוות, שמרוצים מהקשר עם

³⁴ עבור חלק מהמדדים מצורפת השוואה לאותם מדדים בשנתיים החולפות.

קמלוט, מגובה העמלות שהיא משלמת, שסבורים כי היא לקוח אחראי חברתית ועוד. להלן מספר דוגמאות הלקוחות מהפרק:



הדוגמאות מעידות כי כ- 74% מהספקים מרוצים מהתקשורת עם קמלוט, אחוז דומה מהספקים מרוצה מהעמלות שקמלוט משלמת, כ- 85% סבורים שהיא פתוחה וישרה, 72% חשים שהם מעורבים/חלק מצוות, כ- 78% סבורים שקמלוט היא לקוח אחראי חברתית אך רק כ- 64% (ביחס ליעד של 80%) מציינים שרוב החשבוניות שלהם משולמות על פי התנאים.

3. היועצות במחזיקי עניין

חלק זה של הדוח מבוסס על 1,450 שאלונים שנשלחו לכל הספקים והוא דן בנושאים, כגון: ההשפעה הכלכלית של קמלוט על הספק (עבור 3.4% מהספקים קמלוט מהווה 20% ומעלה ממחזור העסקאות שלהם), שרשרת האספקה (בשאלון

ניסו לבחון האם הספקים בודקים את הספקים שלהם לגבי מדיניותם), יחסי הספק עם קמלוט, שירות התשלומים ועוד.

6.3.2.10 קבוצות לחץ

בפרק זה מופיע מודל ההצלחה לגבי היחסים עם קבוצות הלחץ:

"אנו רוצים כי קבוצות לחץ תבטחנה בנו שנעמוד במחויבויותינו, שיראו כי אנו נושאים באחריותנו ומערבים את מחזיקי העניין שלנו כחלק מהצוות הרחב יותר שלנו בפיתוח מדיניות ואסטרטגיות. מדיניותנו היא לקדם באופן פעיל משחק אחראי בהגרלה הלאומית. גישתנו היא להגן, למנוע נזק במקום שאנו יכולים למנוע, ולתמוך בטיפול במקום שאיננו יכולים לעשות כן. אנו מעודדים את הגישה כי אנשים רבים ישתתפו בהגרלות וישקיעו סכומים נמוכים יחסית."

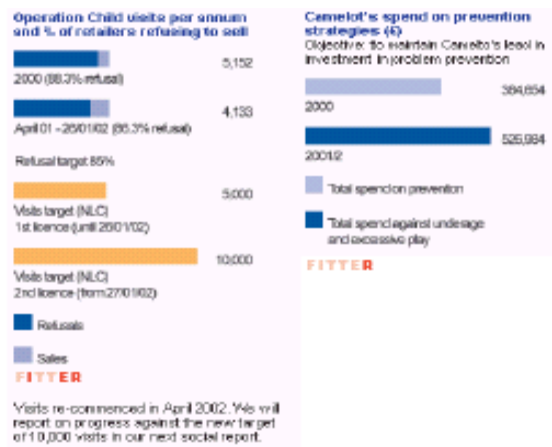
כמו כן, בפרק זה מופיעים תתי הפרקים הבאים:

1. דוח התקדמות על הצעדים הבאים

בתת פרק זה מופיעים נושאים, כגון: מניעת משחק יתר (בין היתר באמצעות תכנון כלי מדידה ויישום, התמודדות של הקמעונאים עם אנשים פגיעים כמו חולי נפש או הסובלים מבעיות למידה, בדיקה בנושא משתתפים מעוטי יכולת, בין היתר, על מנת לוודא כי הפרסום אינו מכוון אליהם). נושאים נוספים הם מניעת הימורים, אסטרטגיות פרסום והתמודדות עם משחק לא חוקי או בגיל צעיר מדי, ותפקיד הקמעונאים בעניין משחק יתר.

מדדי מפתח 2.

בחלק זה מופיעים מדדים³⁵, כגון: אחוז הסיורים של קמעונאים למכור לילדים (במסגרת מבצע שערכה החברה ובמסגרתו בוצעו 10,000 ניסויים עם ילדים לרכישת כרטיסי הגרלה), סכומים שקמלוט הוציאה על אסטרטגיות מניעה, הוצאה ממוצעת שבועית על השתתפות בהגרלה ועל כרטיסי גירוד (למשתתף ולנפש), ואחוז הקמעונאים המסכימים כי "קמלוט עושה כל מאמץ לסייע ולעבוד עימי על מנת לפתור את הבעיה של מכירות לאוכלוסיה שהינה "מתחת לגיל 16". להלן מספר דוגמאות מהפרק:



35. בצירוף השוואה לאותם מדדים בשנה החולפת.

הדוגמאות מעידות, בין היתר, כי שיעור הסיכור למכור לילדים היה בתקופת הדוח 86.3% ובשנה שקדמה 88.3% (היעד שהוצב היה 85%) וכי בתקופת הדוח הוציאה קמלוט יותר מחצי מיליון ליש"ט על אסטרטגיות למניעת מכירת כרטיסים לילדים.

3. היוועצות במחזיקי עניין

חלק זה של הדוח מבוסס, בין היתר, על קבוצת ייעוץ שכללה נציגים מקבוצות לחץ ומפורום הקמעונאים. החלק דן, בין היתר, בנושא המערכת האינטראקטיבית למכירת כרטיסים באינטרנט, ובנושא תכנון משחקים באופן שיקטין את הסיכון לפגיעה באוכלוסיות פגיעות, כגון: מעוטי יכולת, קטינים ואנשים שהינם בעלי פוטנציאל לפתח בעיית הימורים.

6.3.2.11 סביבה

בפרק זה מופיע מודל ההצלחה לגבי היחסים עם הסביבה:

"קמלוט אינה מזהם גדול, אך אנו מחוייבים לשאת באחריותנו כחברה אזרחית טובה. אנו מאמינים כי לחברה יש אחריות לצמצם כל השפעה שלילית על הסביבה וכי לכל העובדים בחברה יש אחריות ליישם מדיניות זו."

בפרק זה מופיעים תתי הפרקים הבאים:

1. דוח התקדמות על הצעדים הבאים

בתת פרק זה מופיעה המדיניות לגבי הסביבה, ונושאים, כגון: עמידה בתקנות - לגבי מיחזור נייר, קידום שימוש יעיל בחומרים - הפחתה, שימוש חוזר, מיחזור, שימוש יעיל

באנגריה, ופיתוח המודעות לנושא בקרב מחזיקי העניין בכלל והעובדים בפרט.

2. מדדי מפתח

בחלק זה מופיעים מדדים³⁶, כגון: שימוש באנגריה (בקוט"ש) בסה"כ ולנפש, פחמן דו חמצני שנוצר מהאנגריה בה השתמשו בסה"כ ולנפש, צריכת חשמל, גז, מים, אחוז הספקים בעלי מדיניות סביבתית ועוד.

להלן גרפים בנושא המופיעים בדוח החברתי:



לגבי חלק מהמדדים מצורפת השוואה לאותם מדדים בשנה החולפת.

הגרפים מעידים על עליה ניכרת בשימוש באנרגיה, בפליטות CO₂ ובשימוש בחשמל ובגז.

3. היוועצות במחזיקי עניין

בעניין זה לא בוצעה היוועצות עם מחזיקי עניין. צויין כי היא תבוצע בדוח הבא.

6.3.2.12 בעלי מניות

בפרק זה מופיע מודל ההצלחה לגבי היחסים עם בעלי המניות:

"אנו רוצים שבעלי המניות שלנו יהיו גאים ביחסיהם עם קמלוט. אנו רוצים שהם יכירו ויתמכו בהיקף של אחריות הדיווח של החברה, ויתמכו בערכיה, מדיניותה וביצועיה של החברה."

כמו כן, בפרק זה מופיעים תתי הפרקים הבאים:

1. דוח התקדמות על הצעדים הבאים

בתת פרק זה מופיע נושא ההתאמה בין הערכים של החברות בעלות המניות בקמלוט לבין ערכיה של קמלוט, והתנהגות הספקים של בעלי המניות.

2. מדדי מפתח

בחלק זה מופיעים מדדים³⁷, כגון: תשואה על ההון, ציות לכללי חשבונאות ובקרה פנימית (דוח מבקרים בלתי מסויג), עמידה בזמנים של הפקת דוחות כספיים, מינוי ועדת ביקורת של דירקטורים שאינם מנהלים, דיווח לדירקטוריון ועוד.

3. היוועצות במחזיקי עניין

³⁷ בצירוף השוואה לאותם מדדים בשנה החולפת.

חלק זה של הדוח מבוסס על קובץ שאלות שנשלח לכל אחד מחמשת בעלי המניות של החברה (5 חברות), והוא דן בנושא הדיווח החברתי, שיפורים בהתנהלות החברה, ואספקת מידע.

6.3.2.13 מבט קדימה/לעתיד

בחלק זה של הדוח מצהירה החברה כי היא מתכוונת להמשיך ולבחון את מודלי ההצלחה עם מחזיקי העניין שלה, לפתח את הקשר עם מחזיקי העניין, לחפש מדדים להשוואה על מנת לספק למחזיקי העניין הקשר נכון יותר לבחינת החברה, והמשך הטמעת המסקנות מהדוח החברתי לתוך העסק.

6.3.2.14 דוח הבטחת האיכות

הרחבה בנושא מצויה בתת פרק 6.3.5 להלן.

6.3.2.15 הפניות שימושיות

בחלק זה של הדוח החברתי מופיעות הפניות לאנשי קשר ולאתרי אינטרנט, בין היתר, לצורך מתן תגובות על הדוח החברתי.

6.3.2.16 נספחים

שני הנספחים מכילים שתי טבלאות, ובהן התפלגות העובדים לפי דרגיהם כשהיא ממויינת על פי מין ועל פי מוצא אתני. הנספחים האמורים מופיעים לעיל, בפרק בדוח העוסק בנושא העובדים³⁸.

³⁸ הרחבה בנושא מצויה בתת פרק 6.3.2.6.

6.3.3 מהו הפרסום ששימש את הדוח?

הפרסום ששימש את החברה בכתיבת הדוח הוא AA1000.

6.3.4 נושאים עיקריים ומיוחדים שיש בדוח, מה מטריד את החברה וכיצד ישפרו?

הנושאים המטרידים את החברה הם בעיקר השתתפות של קטינים בהגרלות והשתתפות יתר (השקעת סכומים גבוהים מדי על ידי משתתף בודד). החברה מטפלת בנושאים אלה כחלק ממדיניותה באמצעות קמפיין אחריות הורים, בשיתוף עם ארגונים חינוכיים (קמפיין להורים להדגשת אחריותם על השתתפות ילדים בהגרלות), וכן באמצעות שיתוף פעולה עם הקמעונאים על מנת לוודא כי הם מסרבים למכור לילדים (ואף ניסוי הבוחן את התנהגותם בפועל - ניסוי שהחברה ביצעה ובו ילדים ניסו לרכוש כרטיסי הגרלה על מנת לוודא כי הקמעונאים מסרבים למכור להם).

נושא ייחודי נוסף בדוח זה הוא שינוי החזון ויעדי החברה. החברה שינתה את חזונה מ-"להיות מפעילת ההגרלות הטובה בעולם" ל-"לשרת את חלומות האומה באמצעות ההגרלה הלאומית". כמו כן, היא שינתה את יעדיה העסקיים על מנת לגלם בהם את עקרונות האחריות החברתית בעסקים (CSR) ולקבוע כי היעד העסקי העיקרי שלה הוא "להעביר את הכספים למטרות טובות בדרך שהיא אחראית חברתית". נושא שמטופל בדוח באופן מועט יחסית הוא נושא השמירה על איכות הסביבה.

יצוין כי בדוח, קבוצת מחזיקי עניין מיוחדת ביחס לחברות אחרות, שאליה מתייחסת החברה, הינה קבוצות הלחץ.

6.3.5 דיווח של המבקר החברתי במסגרת ביקורת חישובית³⁹ לרבות נקודות מיוחדות שצוינו בדוח

המבקר החברתי בדוח זה הוא צוות של Ashridge Center for Business and Society (להלן: "צוות הבדיקה"). תהליך הבטחת האיכות בוצע על פי תקן ה - AA 1000S Assurance³⁹.

בדיווחו של המבקר נאמר כי הדוח החברתי נערך על פי הנחיות המסגרת של AA1000. בדיווח מצוינות ארבע המטלות העיקריות של עבודת צוות הבדיקה, המתייחסות לתהליך ההיוועצות במחזיקי העניין, אופן מדידת הביצועים, מידע השוואתי, וכן מודאים כי המידע המוצג הוא אמין, שלם ומאוזן.

מסקנת צוות הבדיקה היא כי: לחברה תהליכים יעילים לתקשורת עם מחזיקי העניין (ואף תקשורת צולבת בין קבוצות מחזיקי עניין שונות), הדוח מציג תמונה אמיתית, שלמה, ומאוזנת למעט שני נושאים קטנים:

1. הנושא הראשון הוא נושא יכולת ההבנה (הדוח עמוס מדי לדעת צוות הבדיקה, ורצוי לצמצם את מספר מדדי הביצועים) - כתוצאה מכך החברה הכינה גם תמצית לדוח.
2. הנושא השני הוא הרחבה נדרשת בנושא הסביבתי. החברה התחייבה לשפר זאת בדוחות החברתיים הבאים. הצוות מציין כי נכח בפגישות שונות וקיבל את המידע הנדרש.

לדעת הצוות, החברה מראה על קשר חזק בין חזונה, תרבותה ומדיניות הניהול שלה. צוות הבדיקה מציין בחלק ה - "פרשנות" שיש צורך לגלם ולשלב את הדיאלוג עם מחזיקי העניין בתוך רמת הניהול ושערוצי הדיאלוג לא יהיו חד סיטריים מהחברה למחזיקי העניין. כמו כן, יהיה על החברה לבחון את תהליכי הדיאלוג

³⁹ הרחבה בנושא מצויה בפרק 8.

(למשל - שאלונים שזכו לתגובות מעטות בלבד). בנושא יכולת ההבנה ישנו "מתח" עם עקרון השלמות של תקן AA1000⁴⁰. החברה תבחן עם מחזיקי העניין את רמת האינפורמציה הנאותה. בנוסף לכך חסר מידע השוואתי (Benchmark), אך היות ולקמלוט אין חברות מתחרות, קשה למצוא מידע כזה.

בסוף הדיווח של צוות הבדיקה מצוינת תקופת הדיווח: אפריל 2001 עד מרץ 2002, וציון אי התלות של המבקר החברתי - Ashridge Center for Business and Society בקמלוט.

6.3.6 תגובות מיוחדות של הציבור

בדוח מופיעות תגובות של הציבור, כגון:

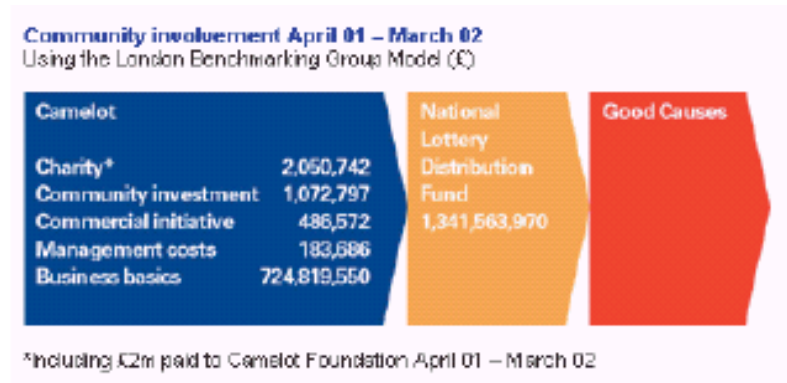
- "הם יכולים היו לידע את הציבור הרבה יותר טוב מכפי שהם עושים כעת" (לגבי חלוקת כספי ההגרלות לגופים השונים) - תגובת משתתף בקבוצת מיקוד. יצויין כי קמלוט כלל אינה אחראית לחלוקת הכספים. האחראים לכך הם הגופים שהוסמכו לכך על ידי הפרלמנט.
- תגובה נוספת היא בשאלה האם הציבור רואה בהגרלה "השתתפות בהימורים" - משתתף בקבוצת מיקוד סיפר כי הוא מבקש מבנותיו לבחור מספר ו"איני רואה בזה הימורים, אני רואה בכך השתתפות של הבנות עם כל המשפחה".
- כמו כן, מופיעות בו תגובות של עובדים על ה"תכנית לשינוי התרבות" שמטרתה להפוך את החברה ל"חברה מנצחת" (Winning Company), וכוללות תגובות, כגון: "מעניינת ותורמת להתפתחותי האישית", "מעלה חיוך

⁴⁰ להרחבה על תקן AA1000 מצויה בפרק 3 ובתת פרק 4.2.

על השפתיים, מעין הרגשת התלהבות", "יש לבנות את התכנית על פני הזמן ולא כאירוע חד פעמי", ותגובות נוספות של מחזיקי עניין שונים.

6.3.7 היקף השקעה חברתית לפי תחומי השקעה

פירוט לגבי היקף ההשקעה החברתית הכוללת, מופיע בדוח החברתי בתרשים הבא:



כמו כן, קיימת בדוח החברתי התייחסות לפרויקט התנדבות של עובדי החברה.

6.3.8 האם קיימת השוואה לענף לרבות Benchmark ומהי?

בדוח החברתי לא קיימת השוואה לענף, פרט להשוואה ביחס לחברות אחרות בעולם כולו בנושא מכירות (סכום השתתפות/הימור") לנפש. מטרת החברה היא שהמכירות לנפש יהיו נמוכות יחסית ושקצב הגידול במכירות לא יעלה על קצב הגידול בהוצאה על פנאי בכללותה. קיימת בדוח השוואה לחברות אחרות בתחום התרומות לקהילה - שיעור גבוה של למעלה מ - 6.5% מהרווח לפני מס - ברבע העליון של החברות.

6.3.9 האם שימשו את הדוח מחקרים/סקרים של חיצוניים להקניית אמינות לדוח?

בדוח זה שימשו, בין היתר, מחקר שבוצע על ידי גוף עצמאי שהשתמש, בין השאר, גם בקבוצות מיקוד לגבי הציבור כאחד ממחזיקי העניין, וכן סקרים טלפוניים שבוצעו על ידי חיצוניים, למשל בניסיון לקבוע עד כמה הציבור מודע למטרות הספציפיות שלגביהן משמשים כספים מהגרלות.

6.3.10 האם צויין שהחברה זכתה בפרס כלשהו בגין הדוח?

החברה מציינת בדוח כי שני הדוחות הקודמים שלה זכו בפרסים על הסטנדרטים המקצועיים הגבוהים שהשיגו בהצגת הביצועים החברתיים של החברה לעיני הציבור.

6.3.11 במשך כמה שנים מספקת החברה דיווח חברתי?

החברה מציינת בדוח כי זהו הדוח החברתי השלישי שלה.