

## 6.4 הדוח החברתי של חברת Novo Nordisk לשנת 2000 - Sustainability Report

### Sustainability Report 2002

Global health remains more a promise than a reality. As a world leader in diabetes care, we believe we can play an important role in helping people with diabetes around the world achieve greater access to health.

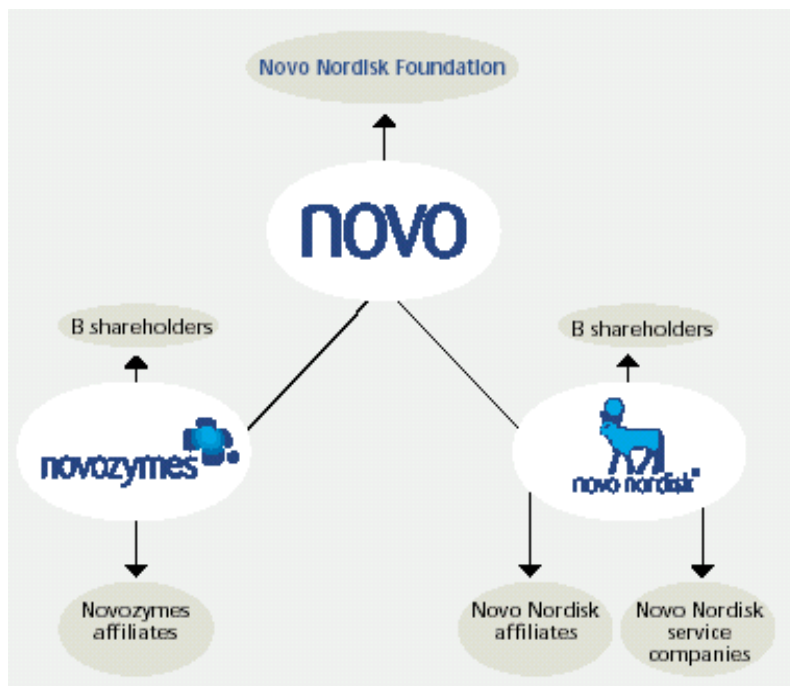


הדוח שנסקר בפרק זה הוא הדוח לשנת 2000. השער המופיע כאן שייך לדוח של 2002, משום שהדוח לשנת 2000 אינו מכיל "שער" באתר החברה.

6.4.1 תמצית פרופיל חברה

מדובר בקבוצה המורכבת משתי חברות ציבוריות (להן יש חברות מוחזקות ומעליהן חברת אחזקות. חברת ההחזקות Novo מחזיקה בשתי חברות, Novo Nordisk הפועלת בתחום הפרמצבטיקה, ו-Novozymes - חברת ביוטכנולוגיה הפועלת בתחום פיתוח וייצור אנזימים תעשייתיים (Industrial Enzymes). שתי החברות האחרונות הן חברות דניות ציבוריות, הרשומות בבורסה של קופנהגן (נובו נורדיסק נסחרת גם בלונדון, ומניות ADS<sup>41</sup> שלה נסחרות ב- NYSE<sup>42</sup>).

להלן תרשים האחזקות:



<sup>41</sup> ADS - American Depository Shares.

<sup>42</sup> NYSE - New York Stock Exchange.

חברת Novozymes היא החלוצה והמובילה בעולם בתחום האנזימים, ומספקת מוצרים בשלושה אפיקים עיקריים: אנזימים טכניים (למשל, לייצור דטרגנטים ובדים) אנזימי מאכל (למשל, לתעשיית אלכוהול, אפיה, מוצרי חלב) ואנזימים למזון לבעלי חיים לשיפור העיכול וספיגת המזון של בעלי החיים.

מתקני הייצור של החברה ממוקמים בדנמרק, ברזיל, סין, ארה"ב ושוויץ. החברה מיוצגת ב- 22 מדינות בעולם באמצעות משרדי מכירות וסניפים (באפריקה, אסיה, אירופה, אמריקה הצפונית ואמריקה הדרומית) ומוכרת את מוצריה ביותר מ- 120 מדינות. היא מעסיקה כ-3,100 עובדים.

חברת Novo Nordisk הינה חברת ייצור ושיווק מוצרים ושירותים פרמצבטיים. היא החברה המובילה בעולם בתחום הטיפול בסכרת, ובעלת עמדה מובילה גם בתחומים, כגון: טיפול בהפרעות בקרישת הדם, הפרעות גדילה ועוד.

מתקני הייצור של החברה ממוקמים בדנמרק, צרפת, דרום אפריקה, ארה"ב ויפן. החברה מיוצגת ב- 68 מדינות בעולם באמצעות משרדי מכירות וסניפים (באפריקה, אסיה, אוסטרליה, אירופה, אמריקה הצפונית ואמריקה הדרומית) ומוכרת את מוצריה ביותר מ- 120 מדינות. היא מעסיקה כ- 14,000 עובדים.

## 6.4.2 מבנה הדוח

הדוח בנוי ברמת (TBL) Triple Bottom Line<sup>43</sup>. מבנה הדוח הינו כמובהר להלן.

### 6.4.2.1 העברת השרביט - דבר המנהלים

בעמוד זה מציינים המנהלים כי לפני עשור החלו במסע לעבר פיתוח בר קיימה, מבלי לדעת את יעדו המדויק או את אופיו של המסע. הם החלו בנושא המוכר להם ביותר - אחריות סביבתית ויעילות אקולוגית

<sup>43</sup> הרחבה על TBL מצויה בתת פרק 2.2.1.

(Eco-Efficiency). בתהליך הלמידה והדיאלוג עם ארגוני צרכנים וסביבה לא ממשלתיים עלו נושאים, כגון: ההשלכות האתיות של הנדסה גנטית וניסויים בבעלי חיים. כיום ברור להם כי פיתוח בר קיימה קשור לא רק לסביבה אלא גם לאנשים. לאור כוחן ההולך וגדל של החברות הגדולות והשפעתן על החברה הגלובלית, יש צורך להתייחס לנושאי זכויות אדם ויצירת גישה טובה יותר לבריאות. נושאים שבעבר נחשבו לתחום אחריותן של מדינות, הולכים והופכים יותר גם לתחום אחריותם של העסקים.

המנהלים מציינים כי ערכי הליבה של החברה, עליהם היא מושתתת מזה 78 שנה, ואשר מגדירים את אנשיה ודרך פעולתה, הינם הכרחיים להצלחה ארוכת טווח. כיום נכללת התחייבות לדווח לפי TBL על מנת לתעד את הביצועים הסביבתיים, החברתיים והכלכליים. הנושא של סוגיות מחזיקי העניין בגישת ה-TBL מוטמע במודל הניהולי, מה שמסייע לניהול העסק והבנת החברה (Society) הגלובלית המשתנה במהירות.

המנהלים חותמים את דברם בכך שהם מציינים כי בידיהם הניסיון, הכלים והמחויבות לעמוד באתגרים העתידיים של הפיתוח בר הקיימה.

#### 6.4.2.2 תיאור הקבוצה - Novo Group

במסגרתו מתואר מבנה האחזקות בקבוצה<sup>44</sup>.

במסגרת פרק זה מתוארת ההיסטוריה של החברה (שהחלה בשנות העשרים ממיזוג שתי חברות דניות, האחת בתחום ייצור אנזימים לתעשייה והשניה בייצור אינסולין). יצויין כי רק בשנת 2000 הופרדה

<sup>44</sup> תרשים אחזקות הקבוצה והסבר על החברות מצוי בתת פרק 6.4.1.

פעילות חברת Novo Nordisk בתחום האנזימים התעשייתיים לחברה נפרדת - Novozymes, לאחר שהשוני בפעילות, בשווקים ובדרישות הפיננסיות והאחרות של שתי הפעילויות העמיק באופן שדרש הפרדה ביניהן. אז גם הוקמה חברת האחזקות Novo. כמו כן, מתוארים תחומי פעילות ואזורי פעילותן של שתי החברות הפעילות<sup>45</sup>.

#### 6.4.2.3 היקף הדוח

כאן מצוין כי הדוח מתייחס להיבטים החברתי והסביבתי, וכולל גם התייחסות לנושאים חשובים לחברה כמו ביו-אתיקה. כמו כן, מתוארת דרך איסוף המידע, וכן מצוין כי הדוח מבוסס על הנחיות ה-GRI<sup>46</sup> שהחברה אף נוטלת חלק בפיתוחן.

הפרק גם מדווח כי המידע הכמותי נבדק באופן בלתי תלוי על ידי פירמת רו"ח הבינלאומית Deloitte & Touche ואילו הרלוונטיות, השלמות והתהליכים נבדקו על ידי Simon Zadek, יו"ר ארגון ה-AccountAbility שאחראי על פיתוחו של תקן ה-AA1000<sup>47</sup>, בסיועו של פאנל מומחים.

#### 6.4.2.4 תמצית מנהלים

תמצית המנהלים מציינת כי הדוח מחולק לשלושה חלקים עיקריים: העתיד שלנו, החיים שלנו, העולם שלנו.

45 כמובחר בתת פרק 6.4.1.

46 פירוט על הנחיות ה-GRI מצוי בתת פרק 4.3.

47 פירוט על אירגון ה-AccountAbility ותקן AA 1000 מצוי, בין היתר, בפרק 3 ובתת פרק 4.2.

בחלק הראשון - "העתיד שלנו", נכללים נושאי הפיתוח בר קיימה ותהליכי הלימוד של החברה. להמחשת גישת ה-TBL<sup>48</sup>, מובא בו מקרה בוחן (Case Study) ממפעל אינסולין בארה"ב. כמו כן, נכלל בחלק זה נושא הדיאלוג עם מחזיקי העניין.

בחלק השני - "החיים שלנו", מופיע הנושא החברתי, ובכלל זה התייחסות למשיכת עובדים ושמירתם, אזרחות תאגידית, ונושא הזכות לבריאות שתהפוך לנגישה, זמינה ואפשרית לכל מבחינה כספית. מובא בו מקרה בוחן (Case Study) לגבי שוויון הזדמנויות ממפעל ייצור אנזימים בברזיל.

בחלק השלישי - "העולם שלנו", מדווח על האופן בו הערכים מכתובים את דרך הפעולה של החברה. נדונים בו נושאי הסביבה, הנדסה גנטית ובעלי חיים. מובא בו מקרה בוחן (Case Study) לגבי יישום ISO 14001, שכיום מיושם בכל מפעלי הייצור של Novozymes.

תמצית המנהלים כוללת גם רשימת הישגים עיקריים בשנת 2000, בנושאי בקרה תאגידית/פיקוח תאגידי (Corporate Governance), ביצועים כלכליים, תקשורת עם מחזיקי עניין, אחריות חברתית, מדיניות בריאות עולמית, ניהול סביבתי, הנדסה גנטית ורווחת בעלי חיים.

כמו כן, נכללת בפרק טבלת מדדים כלכליים, סביבתיים וחברתיים עיקריים תוך השוואה לשנתיים הקודמות, כדלקמן:

1. **מדדים כלכליים** - מחזור פעולות, רווח תפעולי, רווח לפני מס ורווח נקי.

<sup>48</sup> לפירוט על TBL ניתן למצוא, בין היתר, בתת פרק 2.2.1.

2. **מדדים סביבתיים** - סך צריכת המים, סך צריכת האנרגיה, מדד המצביע על רמת היעילות בשימוש במים ובאנרגיה<sup>49</sup>, כמות הפסולת הנוזלית שמוחזרה וכמות הפסולת הנוזלית שסולקה.

3. **מדדים חברתיים** - מספר עובדים, תדירות פציעות "מקצועיות" ותדירות מחלות "מקצועיות".

להלן הטבלה הלקוחה מהדוח:

Performance highlights	1998	1999	2000	2000	2000
	NZ and NN	NZ and NN	NZ and NN	NZ	NN
<b>FINANCIAL*</b>					
Net turnover (DKK million)	17,911	20,924	25,844	5,033	20,811
Operating profit (DKK million)	3,536	4,214	5,641	825	4,816
Profit before tax (DKK million)	3,740	3,951	5,545	705	4,840
Net profit (DKK million)	2,409	2,411	3,570	483	3,087
<b>ENVIRONMENTAL</b>					
Water consumption (1,000 m <sup>3</sup> )	4,963	5,019	5,077	3,648	1,429
Energy consumption (1,000 GJ)	4,063	4,096	4,331	2,599	1,732
Eco-productivity index (EPI) for water <sup>1)</sup>	100	109	122	126	110
Eco-productivity index (EPI) for energy <sup>1)</sup>	100	109	117	119	111
Recycled liquid waste (1,000 m <sup>3</sup> )	1,231	1,144	1,231	1,110	121
Discharged liquid waste (1,000 m <sup>3</sup> )	3,011	3,244	3,168	2,047	1,121
<b>SOCIAL</b>					
Total no. of employees	14,857	15,184	16,839	3,087	13,752
Frequency of occupational injuries (per million working hours)	10.8	9.1	8.5	9.1	8.4
Frequency of occupational illnesses (per million working hours)	2.1	1.9	2.0	3.1	1.7

\* For a detailed overview with separate figures for Nezezyms and Novo Nordisk, please refer to the financial overview on page 21. EPI is an eco-productivity index that relates the scale of production to the consumption of resources. An increase in the index is a positive trend.  
NZ = Nezezyms  
NN = Novo Nordisk

לב העניין 6.4.2.5

בעמוד זה מציינת החברה כי היא בוחנת את עצמה ואת פעילותה בהקשר הגלובלי, כשאבני הדרך שלה הם פתיחות והגינות, AccountAbility<sup>50</sup>, אחריות, שאפתנות, תקשורת עם מחזיקי העניין ומוכנות לשינויים. היא ערה להשפעתה הרבה על טווח רחב של מחזיקי עניין ולכן מתחייבת לתקשר עימם.

<sup>49</sup> מדובר במדד EPI - Eco-Productivity Index המייחס רמות ייצור לצריכת משאבים (למעשה מעיד על נצילות). ככל שהוא גבוה יותר, המגמה היא חיובית יותר.

<sup>50</sup> על AccountAbility ניתן ללמוד, בין היתר, בפרק 3.

לגבי תחום הביוטכנולוגיה, מציינת החברה כי זהו תחום חדשני שיכול להביא תועלת רבה אך הוא שנוי במחלוקת. היא מאמינה כי שימוש הגיוני בביוטכנולוגיה יתרום לפיתוח בר קיימה ומעוניינת לספק נתונים (Input) לשיח הציבורי בנושא ולעמוד על שמירת ערכי הליבה שלה. היא מוסיפה ומציינת כי גישת ה-TBL מסייעת לה לנהל סיכונים, לבצע עסקים, להיות קשובה לרחשי הציבור ולאתר הזדמנויות ובעיות פוטנציאליות.

לסיום נאמר בפרק זה כי החברה ממשיכה ללמוד, כי הגישה והנסיגות להטמיע את הערכים בכל הפעולות ובכל הרמות (מקומית, לאומית ובינלאומית) מצויה עדיין בהתהוות, והחברה רואה עצמה מחויבת למסע ולכל מה שניתן ללמוד ממנו.

#### מטרות לשם פיתוח בר קיימה (Sustainable Development)

6.4.2.6

בחלק זה מופיעות שתי טבלאות:

הראשונה מתארת את המטרות החדשות לשנים 2001 - 2002, כגון: פיתוח אסטרטגיה לשוויון הזדמנויות בעבודה, שיפור ניצול האנרגיה והמים ב - 5%, שיפור הדיווח על פליטות גזים, השלמת פיתוחו של כלי החלפת השימוש בגנים עמידים לאנטיביוטיקה בהנדסה גנטית, מעקב אחרי פציעות ומחלות "מקצועיות" על מנת להבטיח כי לא יחול בהן גידול ולנסות אף לצמצמן ועוד.

הטבלה השניה עוקבת אחרי השגת המטרות שהוצבו ב - 1998 - 2000 בחתך של פיתוח בר קיימה, אחריות חברתית, עובדים, בריאות ובטיחות, ספקים, ניהול סביבתי, ביצועים סביבתיים וביו אתיקה. לגבי כל מטרה מצוינת אחת משלוש קטגוריות - המטרה הושגה, ישנה התקדמות או המטרה לא הושגה. להלן הטבלאות האמורות:





## TARGETS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The Novo Group is committed to continuous improvement in environmental, social and economic performance. The following table shows the Group's targets for 2001-2002.

### NEW TARGETS

Company	Section	Target	Page	
Novo Group	Our LIFE	2001 Complete the initial review of social responsibility and develop a strategy for implementation	34	
		2001 Develop a set of key performance indicators for social responsibility and the other elements of the Triple Bottom Line	34	
NOVOZYMES	Our LIFE	2001 Explore further the issue of the "inclusive labour market" in Denmark and formulate a company position	32-33	
		2001 Ensure that there is no increase in the frequency of occupational injuries and wherever possible continue to achieve reductions	www	
	2001-02	Develop business strategies for equal opportunities in the workplace	34	
		Engage in dialogue with selected key suppliers and carry out pilot projects regarding social considerations in supplier/contractor evaluation	19	
	Our WORLD	2001 Document environmental considerations in the research and development process to ensure compliance with the Novozymes environmental policy	48-49	
		2001 Increase the eco-productivity for energy by 5 percentage points	40-41	
		2001 Increase the eco-productivity for water by 5 percentage points	40-41	
		2001 Further involve employees in the development of procedures and tools for environmental management globally	44-45	
		2001-02 Improve methods for reporting transport emissions and use the results to reduce the environmental impact in cooperation with our transport suppliers	44-45	
		2001-02 Complete the development of a tool to substitute antibiotic resistance markers for all GMMs used in production	48-49	
		2001 Publish a peer-reviewed article on the environmental impact of the fertiliser NovoGro® made from biomass	48-49	
		2001 Develop documentation for authorities to replace an <i>in vivo</i> test (the Draize test) with an <i>in vivo</i> model validated for enzymes	50-51	
		2001 Develop an intra-nasal test in mice to be used instead of an intra-tracheal test in guinea pigs	50-51	
Novo Nordisk		Our LIFE	2001 Ensure that there is no significant increase in the frequency of occupational injuries at work and wherever possible continue to achieve reductions	www
			2001 Collect background information from each production unit and country on factors that have relevance to the number of accidents reported	www
	2001-02	Develop business strategies for equal opportunities in the workplace	34	
		Engage in dialogue with selected key suppliers and carry out pilot projects regarding social considerations in supplier/contractor evaluation	19	
	2001-02 Investigate how Novo Nordisk can improve the health of people in the organisation	36-37		
	2001-02 Conclude and communicate the findings of the DAWN (Diabetes, Attitudes, Wishes and Needs) survey to uncover behavioural, social and psychological aspects of diabetes	36-37		
	2001-02 Initiate the development of a "sustainable business model" for helping people with diabetes in poor countries gain access to diabetes care	36-37		
	2001-02 Assist in the development and implementation of national diabetes strategies	36-37		
	Our WORLD	2001 Increase the eco-productivity for energy by 4 percentage points	40-41	
		2001 Increase the eco-productivity for water by 5 percentage points	40-41	
		2001-02 Further involve employees in the implementation of ISO 14001 globally	44-45	
		2001-02 Improve methods for reporting transport emissions and use the results to reduce the environmental impact in cooperation with our transport suppliers	44-45	
		2001 Continue working towards the replacement and/or removal of antibiotic resistance marker genes in our production strains	48-49	
2001 Establish Novo Nordisk principles for the future use of human materials in drug discovery and development as part of implementing the Council of Europe's Convention on human rights and biomedicine		-		
2001 Remove animal testing for the product control of 29 selected material codes		50-51		
2001-02 Implement improvements in the housing conditions for experimental animals, considering the basic needs of the animals		50-51		
2001 Formalise and further develop an internal ethical review process for experiments on animals	50-51			

**FOLLOW-UP ON TARGETS FROM 1998-2000**

Target	Progress	Page Related Information
<b>SUSTAINABLE DEVELOPMENT</b>		
1999-2001	Explore our impact on key stakeholders through a systematic dialogue	16-19
1999-2001	Investigate the relationship between the Triple Bottom Lines: the economic, the social and the environmental	22-25
2000	Develop a strategy for our future reporting activities in order to establish an integrated accounting and reporting framework for 2001	20-21
2000	Identify a minimum set of key performance indicators for values reporting	29
<b>SOCIAL RESPONSIBILITY</b>		
1999-2001	Expand the international coverage of social performance by reporting on Novo Group activities in countries beyond those covered in the 1998 cycle	22-25, 35, 46
2000-2001	Finalise the review of human rights initiated in 1998 and integrate key principles into the policies of the companies in the Novo Group	34
<b>EMPLOYEES</b>		
2000	Employee survey: The businesses to follow up on the survey and initiate necessary actions	31, 33
2001	Employee survey: Next employee survey to be carried out by Novozymes and Novo Nordisk	33
<b>HEALTH AND SAFETY</b>		
2000	Develop tools for setting health and safety targets at international top management level and common guidelines for reporting	www
2000	NZ: Draw up global allergy monitoring programmes, all based on the same principles for screening and medical evaluation	www
2000-2001	Review health and safety data collection outside Denmark and explore an appropriate set of global indicators	www
<b>SUPPLIERS</b>		
2000	Explore the prospects for introducing social considerations into supplier and contractor relationships	19
<b>ENVIRONMENTAL MANAGEMENT</b>		
1998-2000	Continue to assess the environmental impact of our products and processes	44-45
1998-2002	Integrate environmental issues into our management systems, including auditing of environmental issues	44-45
1999-2000	Further develop our site and corporate EPIs to include the finishing stage of production	www
<b>ENVIRONMENTAL PERFORMANCE</b>		
1999-2000	NZ: Improve the methods for reporting emissions from transport and use the results to reduce the environmental impact in cooperation with our transport suppliers	44-45
2000	Increase the eco-productivity for energy by 4 percentage points	40-41
2000	Increase the eco-productivity for water by 5 percentage points	40-41
1998-2002	No repeated breaches of regulatory limit values	42-43
1998-2002	No accidental releases of genetically modified microorganisms (GMMs)	42-43
<b>BIOETHICS</b>		
1999-2000	Develop procedures for monitoring the implementation of our corporate requirements for the use of and access to genetic resources in compliance with the convention on biological diversity	www
2000	NN: Further develop our ethical code of conduct in relation to the care and use of animals for experimental purposes	50-51
2000	NN: Continue working towards the removal and/or replacement of animal tests for the appropriate product approval and control	50-51
2000	NN: Implement the modifications of the yeast cream process in full-scale insulin production to ensure optimal degradation of the ampicillin resistance genes	48-49
2000	NZ: Expand the field monitoring of microbial flora in fields treated with the fertiliser NovoGro®	48-49
2000	NN: Further develop our ethical code of conduct for the use of human cells and tissues in drug discovery and development	www
2000	NN: Establish an internal ethical code of conduct as regarding gene therapy	www

■ Target achieved  
■ Progress made  
■ Target not achieved

NZ - Novozymes  
 NN - Novo Nordisk

בפרק זה דנה החברה בשימוש בביוטכנולוגיה, שהינו בעל פוטנציאל לתרום באופן משמעותי לפיתוח בר קיימה, אך אינה מתעלמת מכך שבקרוב הציבור ישנה דאגה בדבר הדרך בה משמשות טכנולוגיות אלה. החברה מציינת כי זו אחת הסיבות לפרסום הדוח החברתי שלה. היא מסבירה כי השימוש בהנדסה גנטית מאפשר לייצר מוצרים שמועילים מכמה בחינות: סביבתית (חסכון באנרגיה), בריאותית (איכות חיים טובה יותר לחולה) וחברתית (טיפולים יעילים יותר וזולים יותר). לדוגמא:

יתרונות	שימוש עיקרי	מוצר
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ משפר את תוצאות הכביסה בטמפרטורות נמוכות יותר.</li> <li>◆ חוסך אנרגיה וכימיקלים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ בדטרגנטים להסרת כתמים ולכלוך בטמפרטורות נמוכות יותר.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ אנזימים שונים</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ אלטרנטיבה לכימיקלים חזקים.</li> <li>◆ צריכת מים מופחתת.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ניקוי סיבי כותנה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ אנזים Pectinase</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ משפר את ספיגת המזונות המבוססים על חיטה.</li> <li>◆ מפחית את כמות הגללים (30% פחות הפרשת פוספור לסביבה).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ שיפור מזון לבעלי חיים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ אנזים Phytase</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ נטול מזהמים שמקורם מן החי.</li> <li>◆ אספקה בלתי מוגבלת.</li> <li>◆ זהה לאינסולין המיוצר בגוף האדם.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ טיפול בסכרת</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ אינסולין אנושי</li> </ul>

יתרונות	שימוש עיקרי	מוצר
נטול מזהמים שמקורם אנושי/גוף האדם. אספקה בלתי מוגבלת.	♦ טיפול במחסור בהורמון גדילה	הורמון גדילה אנושי
הדרך היחידה לייצר את התרופה.	♦ טיפול בדימומים	Factor VIIa

טכנולוגיית הליבה של החברה היא תסיסה (Fermentation) של מיקרואורגניזמים ששוננו בהנדסה גנטית (<sup>51</sup>GMMs) בתוך מיכלים סגורים. לכל מוצר מיקרואורגניזם משלו, המוצר הסופי אינו מכיל מיקרואורגניזמים (הם מופרדים מהמוצר בתהליך שלאחר התסיסה). עיקר חומרי הגלם המשמשים בתהליך התסיסה הם ממקורות מתחדשים כמו פולי סויה, סוכר, עמילן תפוחי אדמה. תוצר הלוואי של תהליך התסיסה הם חומרים אורגניים עשירים מבחינה תזונתית - Biomass, אשר ממוחזרים כדשנים וכמזון לחזירים לאחר הסרת כל המיקרואורגניזמים מהם. תהליכי הייצור משתמשים בכמויות גדולות של מים, אנרגיה וחומרי גלם. החברה עושה כל הזמן מאמצים לייעל את הייצור והמיחזור, וכך לצמצם את הפסולת וההשפעות הסביבתיות.

לעניין ההנדסה הגנטית, החברה מציינת כי הטכנולוגיה הגנטית מאפשרת ליצור אורגניזמים "תפורים" שיהיו ספציפיים יותר ומועילים יותר מאורגניזמים שלא בוצע בהם שינוי גנטי. לאורגניזמים ששוננו גנטית ניתן להתאים תכונות שיאפשרו להם לייצר חומרים בעלי ערך, שאחרת היו באספקה מוגבלת או שלא ניתן היה לייצרם. ללא הנדסה גנטית, אספקה נאותה ויציבה של אינסולין איכותי או הורמון גדילה לשוק הגלובלי היתה בלתי אפשרית. כמו כן, בייצור אנזימים,

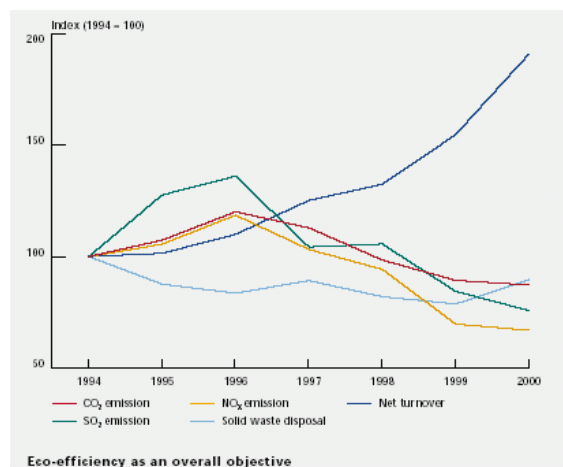
<sup>51</sup> GMMs - Genetically Modified Microorganisms.

היתה תלות במיקרואורגניזמים שיכולת ייצורם נמוכה ואשר דורשת כמויות גדולות יותר של חומרי גלם, מים ואנרגיה בייצור.

בנושא הבטיחות, נאמר כי החברה עומדת בכל החוקים המקומיים והבינלאומיים המסדירים שימוש ב-GMMs לייצור.

החברה דנה גם בנושא "הזכות לדעת", ומציינת כי חלק גדול מהעובדה שנושא ההנדסה הגנטית שנוי במחלוקת נובע מרצון הציבור לדעת כיצד, מדוע ומתי יושמה הנדסה גנטית בייצורו של מוצר. לפיכך, לקבוצה ישנה מדיניות לציין באופן פתוח באילו מהמוצרים נעשה שימוש ב-GMMs. החברה מקיימת דיאלוג עם מחזיקי העניין על מנת להבטיח כי התייחסותה לטכנולוגיות הגנטיות לוקחת בחשבון את ההיבט האתי, הסביבתי והסוציו-אקונומי.

בפרק זה גם מופיע גרף העוקב אחרי יעילות אקולוגית (Eco-Efficiency) מבחינת פליטות גזים שונים ופסולת מוצקה, אשר מצויים ברובם במגמת שיפור למרות הגידול בהיקף הפעילות. להלן הגרף האמור:



6.4.2.8 בקרה תאגידית (Corporate Governance) בקבוצת Novo

מערכות הבקרה התאגידית עודכנו כך שתכללנה בהן דרישות ממועצת המנהלים לפקח על שיפור מתמשך בתחומי הסביבה, החברה והכלכלה. כמו כן, הוקמו ועדה לאיכות-סביבה וועדת ביו-אתיקה שתגדרנה מדיניות, אסטרטגיה ויעדים לביצועים סביבתיים וחברתיים. הוקמה גם ועדת מדיניות בריאותית, שתעסוק בנושא הבריאות הגלובלית. החברה רואה בדיווח חברתי וסביבתי המלווה בהצבת מטרות ובאימות חיצוני חלק מרכזי משיטת פעילותה.

6.4.2.9 כתב הזכויות לחברות בקבוצת Novo

כתב הזכויות מכיל 6 קריטריונים ואת דרך הניהול של Novo, הכוללת את ערכיה, מחויבויותיה, עקרונותיה והמתודולוגיה שלה.

על כל החברות בקבוצה להוכיח רצון, יכולת ונחישות בעמידה ב- 6 הקריטריונים הבאים - הכרה בכך ש:

1. למוצרי ושירותי החברה השפעה ניכרת על שיפור דרך החיים והעבודה של אנשים.
2. החברה נחשבת לחדשנית בטכנולוגיה שלה, במוצריה ובשירותיה ו/או בגישותיה השיווקיות.
3. פעילויותיה נחשבות להגונות ואחראיות מבחינה כלכלית, סביבתית וחברתית.
4. החברה היא מהטובות ביותר בתחומה ומקום מאתגר לעבוד בו.

5. עליהם לחיות את הערכים והעקרונות כפי שהוגדרו בדרך הניהול של Novo.
6. עליהם להביא את החברה להשיג ביצועים פיננסיים תחרותיים.

דרך הניהול כוללת:

1. הערכים של הקבוצה הם פתיחות והגינות, AccountAbility, אחריות, שאפתנות, תקשורת עם מחזיקי העניין ומוכנות לשינויים.
2. המחויבויות של הקבוצה הן לאחריות פיננסית, סביבתית (בין היתר, תמיכה באמנת האו"ם למגוון ביולוגי (Biodiversity) וחברתית (בין היתר, תמיכה בהצהרת האו"ם לזכויות אדם).
3. העקרונות של הקבוצה כוללים, בין היתר, הכנת תכנית פעולה לשיפור בביצועים, יידוע העובדים על המטרות וקבלת היזון חוזר/משוב באופן שוטף, שיתוף פעולה בין יחידות, הסבר לכל דרישת דיווח ומטרותיה, עמידה בחוקים, תקנות ומחויבויות הקבוצה, תמיכה בפרויקטים המשלבים יחידות שונות וביחסי עבודה.
4. המתודולוגיה של הקבוצה היא שימוש ב - 5 שיטות מעקב ורישום: מעקב ורישום פיננסי, דיווח סביבתי וחברתי, ביקורת ארגונית ועוד.

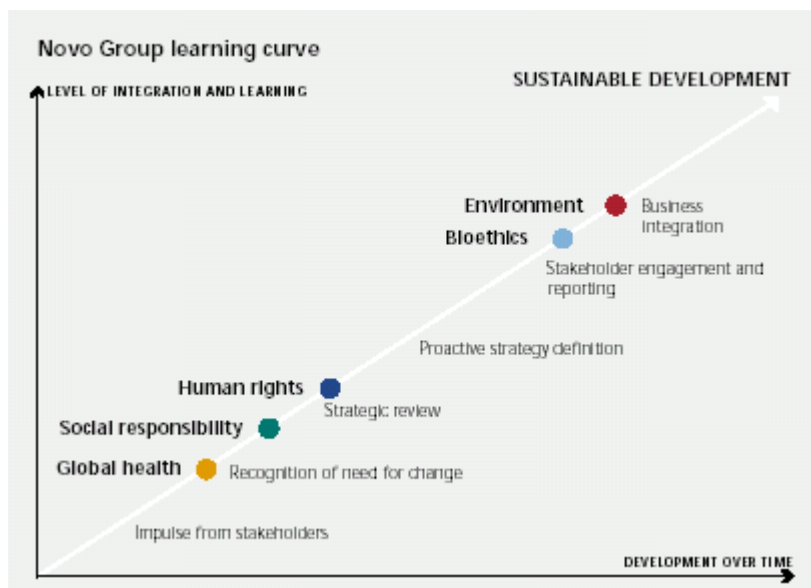
בפרק זה הובהר כי התמקדות החברה היתה, בתחילה, בתחום הסביבתי. תחום זה הוכנס ושולב בתהליך קבלת ההחלטות הניהוליות העסקיות ופותח עבורו מודל של עקומת למידה. המודל סייע לכלול נושאים נוספים, כדוגמת ביו-אתיקה<sup>52</sup> ואחריות חברתית, בסדר היום של פיתוח בר קיימה. החברה ממשיכה ומוסיפה לעקומת הלמידה נושאים נוספים, בין היתר כאלה המועלים על ידי מחזיקי העניין שלה. עקומת הלמידה מסייעת לחברה לפקח על ההתקדמות בנושאים השונים.

החל מ - 1993 פרסמה החברה דוחות סביבתיים שנתיים. לאחר מכן הוכנס נושא הביו-אתיקה ונושא זכויות האדם, והדוח החברתי הראשון פורסם ב - 1998. החברה פיתחה מדדי ביצוע בתחום הסביבתי ולאחר מכן גם בתחום החברתי, וכעת היא פועלת להתאימם לגישת ה-TBL. לגבי ה-TBL, החברה מציינת כי היא רואה באחריות חברתית שיפור איכות היחסים עם מחזיקי העניין, והפעלה להלכה ולמעשה של ערכים, כגון: זכויות אדם, משאבי אנוש, בריאות, בטיחות ויחסים עם החברה (Society) בכללותה. כעת פועלת החברה לפיתוח המימד השלישי של ה-TBL, המימד הכלכלי. החברה מודעת לכך כי המימד הכלכלי מקיף לא רק את הביצועים הפיננסיים של חברות הקבוצה, כי אם גם את ההשפעות הכלכליות של פעילויותיהן. נושא זה עומד כעת על סדר היום של החברה.

<sup>52</sup> על ביו-אתיקה ודיווח חברתי, המבוסס בין היתר על דוח זה, ניתן לראות בתת פרק 9.7.1 במסגרת הסוגיות הנבחרות.



להלן עקומת הלמידה של החברה, כפי שהיא מופיעה בדוח החברתי:



תקשורת עם מחזיקי עניין

6.4.2.11

המוטו של פרק זה הינו שיחסים חזקים ובריאים עם מחזיקי העניין הינם חיוניים, והדבר "נכון בכפר, ובאותה מידה בכפר הגלובלי". התקשורת עם מחזיקי העניין תורמת לקבוצה בחשיבה האסטרטגית ובתכנון. לדוגמא, היו אלה ארגוני איכות סביבה שביקשו בתחילת שנות התשעים שהחברה תספק דיווח סביבתי וולונטרי.

החברה מציינת בפרק זה כי היחסים בין העסקים לקהילה הם קריטיים להצלחה עסקית ארוכת טווח. הכוונה לכל מחזיקי העניין, ולא רק לבעלי המניות וללקוחות. היחסים כוללים את רכישת אמונם של מחזיקי העניין באמצעות תקשורת פתוחה והוגנת. החברה מאמינה בהקשבה, ובמקרים של חילוקי דעות - בדיון עימם. בפרק זה

מוזכרים הפרסים שהחברה זכתה בהם על הדיווח החברתי שלה<sup>53</sup>, ואף פרסים בהם זכו ארבעה אתרי ייצור שלה הודות לפעילותם החברתית ו/או הסביבתית.

החברה מגדירה מהו מחזיק עניין (כל מי שמשפיע או מושפע מהחברה), וכן מתארת בתרשים שלהלן את מפת מחזיקי העניין שלה, הכוללת: עובדים, משקיעים, אוניברסיטאות, קהילות מקומיות, חברות ביטוח, ספקים, אזרחים, לקוחות, גופים עסקיים, מלכ"רים, מחוקקים מקומיים ובינלאומיים, רשויות ותקשורת (Media):



החברה ממשיכה ומציינת את אופני ההתקשרות השונים עם מחזיקי עניין - פורמלית (עם הרשויות - להבטחת ציות להוראות וחוקים), דיאלוג (וולונטרי עם יחידים או קבוצות כדוגמת אוכלוסיה המתגוררת בשכנות לאתרי הייצור, מומחים ועוד), שותפות (עמוקה יותר ומשקפת עבודה משותפת שמטרתה להגיע להישג מסוים). כמו כן, מוזכרים בפרק זה ארגונים שהקבוצה משתפת איתם פעולה, כדוגמת BSR<sup>54</sup>, WBCSD<sup>55</sup> ועוד.

#### 6.4.2.12 עסקים המבוססים על שותפות ודיאלוג

המוטו של פרק זה הוא כי לחברה ישנה היסטוריה של שיתוף פעולה עם מחזיקי עניין, בין אם הם לקוחות, ספקים או ארגונים חברתיים/סביבתיים. שיתוף פעולה זה מועיל לכל הצדדים ומסייע לחברה להבין קשת רחבה של נושאים ועניינים חברתיים וסביבתיים.

הפרק מציין מספר דוגמאות לכך:

1. תקשורת עם ארגוני איכות סביבה - הקבוצה מבצעת פרויקט משותף עם DN - ארגון דני לשימור הטבע ולפיתוח חומרי לימודים לבתי ספר בנושא טכנולוגיה גנטית. החברה הקימה במשותף עם ארגון דני נוסף קרן לחלוקת מענקים בנושא מגוון ביולוגי (Biodiversity), ועוד.
2. סדנה לעובדים - בנושא הדוח החברתי, בה העלו העובדים השגות והגיבו על הדיווח. בסדנה גם העלו העובדים רעיונות שישמשו את החברה בהמשך מאמציה לפיתוח הדיווח החברתי.

<sup>54</sup> BSR - Business for Social Responsibility

ארגון המקדם את נושא האחריות החברתית של עסקים בארצות הברית.

<sup>55</sup> WBCSD - the World Business Council for Sustainable Development.

3. זכויות אדם - נערכה פגישה עם נציגי ארגוני זכויות אדם וחוקרים בתחום, במטרה ללמוד על הקשר בין זכויות אדם לעסקים וליזום דיון בנושא. גם כאן הועלו רעיונות שימשו את החברה בהמשך מאמציה לפיתוח הדיווח החברתי.
4. שכנים - רוב אתרי היצור של הקבוצה שוכנים בסמוך לאוכלוסיות המתגוררות באזור. החברה מזמינה את השכנים לבקר במפעלים וללמוד על תהליכי הייצור והשלכותיהם. חלק מהאתרים קשורים בפעילות בקהילות המקומיות, ואחרים קשורים לקבוצות עסקים מקומיות.
5. אוניברסיטאות - ישנם שיתופי פעולה רבים עם אוניברסיטאות ברחבי העולם, ביניהם הסכם שנחתם עם אוניברסיטאות דניות לפרויקטים בשיתוף פעולה בנושא תפיסת הציבור את השימוש בהנדסה גנטית, היבטים אתיים והיבטים הנוגעים לרווחתן של חיות הניסוי.
6. לקוחות - החברה הציבה לעצמה מטרה כי כל עובד יהיה בקשר לפחות עם לקוח אחד בשנה (חולה, רופא, אחות וכו'). נערכה לעובדים, שאינם בתפקיד המצריך קשר עם הלקוחות, סדרת סמינרים בנושא הסכרת - פחדים, צרכיהם ותקוותיהם של החולים במחלה. תגובות העובדים והלקוחות היו חיוביות מאוד.
7. פגישות עם מחזיקי עניין - נערכה סדרת פגישות של מנהלים בכירים בקבוצה עם חולים, רופאים, אחיות וקובעי מדיניות ביותר מ- 10 מדינות. פגישות אלה הניבו תובנות רבות לגבי השקפותיהם וציפיותיהם של מחזיקי העניין.

8. שיקולים חברתיים בשרשרת האספקה - מדובר בנושא סבוך, המעמיד בפני הקבוצה דילמות רבות, כדוגמת שקילת ההשלכות החמורות (אנושיות ופיננסיות) של ביטול חוזה עם ספק שאינו עונה על הדרישות אל מול הרצון כי המדיניות תתבטא במעשים. היעד האידיאלי הוא, איפוא, להשפיע על הספקים באופן חיובי במקום להענישם. החברה החלה בדיאלוג בנושא, שמטרתו לגבש דרכי פעולה.

כעת, החברה אינה מבטלת מיידית חוזים במקרים של ביצועים סביבתיים גרועים, אלא מעודדת את הספקים להשתפר ומציעה להם סיוע בכך. בנוסף לכך, לא נחתמים חוזים חדשים עם חברות המציגות ביצועים סביבתיים לא מספקים.

#### פיתוח השורה התחתונה הכלכלית

6.4.2.13

החברה מכירה בכך כי השורה התחתונה הכלכלית היא בעלת משמעות רחבה יותר מאשר הביצועים הפיננסיים של העסק. כלכלה הינה מכלול האמצעים בהם הקהילה משתמשת במשאבי אנוש וטבע לטובת רווחת האדם. מדדים שונים, כמו ההשקעה בהכשרת עובדים, הינם חשובים מבחינת ההיבט הכלכלי שלהם למחזיקי העניין אך לרוב אינם מדווחים בדוחות הכספיים "המסורתיים".

החברה החלה להתמודד עם נושא זה בשנה הקודמת לשנת הדוח וממשיכה לטפל בו. היא מציעה מדדים כלכליים כדוגמת העושר (Wealth) שמייצרת החברה ודרך חלוקתו בין מחזיקי העניין הישירים שהינם, בין היתר, בעלי המניות, ספקים ועובדים, ורמת ההשקעות בנכסים מוחשיים ולא מוחשיים, כולל נושא הכשרת עובדים.

כמו כן, מופיעים בפרק זה נתונים פיננסיים על הקבוצה, כגון: סך נכסים, סך התחייבויות, הוצאות שכר, הוצאות מחקר ופיתוח, מחזור הכנסות, שולי רווח, וכן נתונים, כגון: מספר עובדים, שיעור מס אפקטיבי ועוד.

להלן הנתונים האמורים:

OVERVIEW OF THE NOVO GROUP'S FINANCIAL PERFORMANCE 2000

	Novozymes			Novo Nordisk		
	2000	1999	Change in %	2000	1999	Change in %
<b>Profit and loss figures (DKK million)</b>						
Net turnover	5,033	4,501	12%	20,811	16,423	27%
Employee costs	1,334	1,296	3%	6,352	5,266	21%
Research and development costs	645	607	6%	3,390	2,748	23%
Operating profit	825	687	20%	4,816	3,527	37%
Profit before tax	705	602	17%	4,840	3,349	45%
Net profit	483	410	18%	3,087	2,001	54%
Number of employees*	3,208	3,190	+1%	13,752	11,994	15%
<b>Profit and loss key figures</b>						
Research and development costs in % of net turnover	12.8%	13.5%	-	16.3%	16.7%	-
Operating profit margin	16.4%	15.3%	-	23.1%	21.5%	-
Net profit margin	9.6%	9.1%	-	14.8%	12.2%	-
Effective tax rate	31.3%	31.9%	-	36.2%	40.3%	-
<b>Balance figures (DKK million)</b>						
Cash and current asset investments	996	1,072	(7%)	3,845	3,442	12%
Current liabilities	2,514	1,009	149%	6,412	5,632	14%
Total assets	8,218	9,078	2%	24,593	23,082	7%
Shareholders' funds	3,771	3,350	13%	15,738	15,185	4%
<b>Balance key figures</b>						
Equity ratio	45.9%	41.5%	-	64.0%	65.8%	-
Payout ratio	26.0%	-	-	29.7%	28.7%	-
ROIC	10.0%	8.4%	-	22.3%	15.2%	-
<b>Share data</b>						
Earnings (net profit) per share in DKK	6.41	5.43	18%	44.20	27.98	58%
Shareholders' funds per share in DKK	50.08	44.41	13%	225.35	212.35	6%
Dividend per share in DKK**	1.65	-	-	13.25	9.75	36%
Share capital (nominal) at year-end in DKK million	754	754	-	754	754	-
Quoted price at year-end for B shares in DKK	159	-	-	1,425	889	60%
Market capitalisation in DKK million***	11,919	-	-	98,507	63,052	56%

לחיות את ה-TBL - מקרה בוחן (Case Study) ממפעל האינסולין בקלייטון, צפון קרוליינה שבארה"ב

6.4.2.14

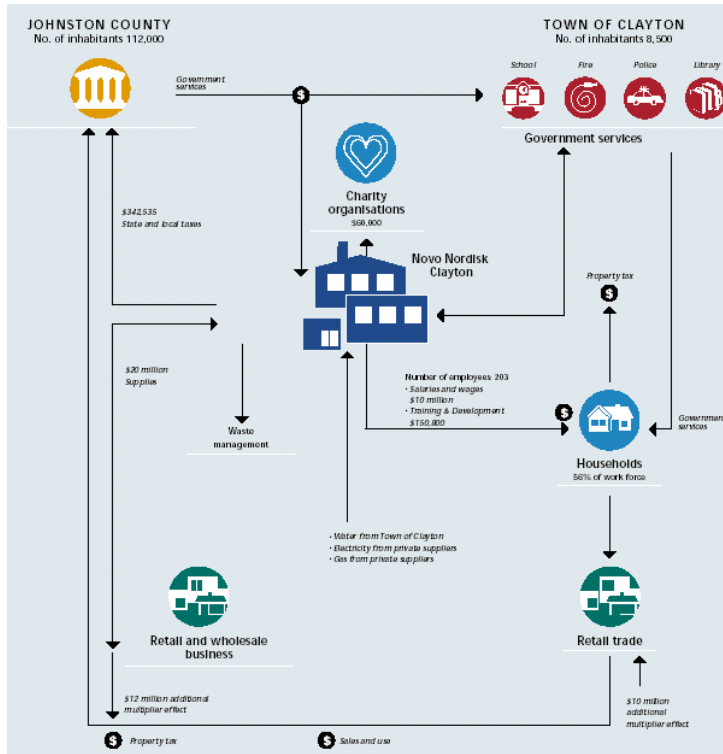
מדובר בקהילה קטנה, שגם בה צריך המפעל לנהוג כאזרח תאגידי, במיוחד לאור העובדה כי בארה"ב מצפים למעורבות בקהילה - עורך העיתון המקומי מצוטט כאומר "החובה של החברה (Company) היא מעבר לתשלום מסים ודאגה לעובדים שלה בלבד". המחויבות כוללת מודעות סביבתית, אחריות חברתית ויכולת קיום כלכלית. לצורך בחינת הנושא בוצע מקרה בוחן (Case Study) במפעל, שקדמו לו 25 ראיונות עם מחזיקי עניין, כמחציתם חיצוניים - רשויות, ארגוני

תמיכה בקהילה וכו'. כמו כן, התקבל דוח מאוניברסיטת קרוליינה, שבחן את ההשפעות הכלכליות של המפעל על הקהילה המקומית.

מקרה הבוחן עוסק ב- TBL<sup>56</sup> כדלקמן:

1. בנושא הכלכלי

בפרק מופיע תרשים המתאר כיצד "מתגללים" הכסף והשירותים במפעל ובקהילה בה הוא ממוקם: החברה והעובדים (203 במספר) משלמים מסים לרשויות המקומיות, המספקות להם שירותים. העובדים מוציאים את שכרם כצרכנים במקום, מה שמעניק "דחיפה" לכלכלה ולמסחר המקומיים ועוד. להלן התרשים:



על TBL ניתן למצוא, בין היתר, בתת פרק 2.2.1.

56

2. בנושא החברתי

לצורך בחינת הנושא החברתי, הקימה הקבוצה ועדה לאחריות חברתית אשר תזהה, תעקוב ותקדם את הפעילויות של החברה ושל העובדים בתחום. בין היתר, ניתנה תרומה של 16,000 דולר לארגוני צדקה, שחציה נתרם על ידי העובדים וחציה על ידי החברה (Matching), וניתנה לעובדים האפשרות לפעול בקהילה בשעות העבודה בתשלום מלא על כך.

בנושא מקום העבודה, בוצעה יוזמה לגיבוש פעילויות חברתיות משותפות של צוות העובדים, וגויסו עובדים נוספים להפחתת לחץ העבודה (המפעל נדרש לגידול משמעותי בהיקף הייצור). מנהל המפעל מצוטט כאומר "השגת תפוקה טובה היא "טפיחה על השכם" עבורנו, אך העובדים עובדים קשה וכעת יש להתמקד באיזון בין העבודה לבין החיים הפרטיים".

נושא נוסף הוא אפיונו של המפעל כ"ארגון שטוח" (Flat Organization) שמתאפיין באווירה בלתי פורמלית, "דלת פתוחה" למשרד המנהל, אך גם בבעייתיות של הזדמנויות לקידום קריירה מוגבלת. עם בעיה זו מנסה החברה להתמודד באמצעות הענקת אחריות גדולה יותר ובונוסים על ביצועים משופרים.

בפרק זה מופיע גם נושא זכויות האדם, כפי שנבחן במחקר שבוצע במפעל. המחקר התמקד בשלושה תחומים:

א. התאגדות עובדים - העובדים אינם מאוגדים ואינם מעוניינים בכך. הם אף רואים בכך הוצאה מיותרת,



וזאת לאור הגישה הקלה להנהלה, תנאי ההעסקה המעולים והתקשורת הפתוחה במפעל.

ב. שוויון הזדמנויות - במפעל ישנו שוויון הזדמנויות לכל העובדים ללא הבדל גזע ומין. נאמר כי אין אף אישה בהנהלה הבכירה של המפעל (המונה 6 אנשים) אם כי בעבר היתה אישה במשרה זו.

ג. הזכות לפרטיות - קיימות שתי סוגיות בעייתיות המועלות בהקשר לנושא זה: האחת היא פיקוח על שימוש של העובדים באינטרנט ובדואר אלקטרוני, פיקוח המתחייב מכך שעל פי החוק בארה"ב חברה עלולה להיחשב אשמה עקב פעולות של עובדיה. השניה היא בדיקת סמים שמבוצעת לצורך שמירת הבטיחות בעבודה, בדיקה שעלולה לחשוף גם מידע פרטי על בריאות העובד. לצורך כך מבוצעות בדיקות אלה על ידי גורם חיצוני, התיקים הרפואיים נותרים חסויים ומידע נמסר רק על בסיס "צריך לדעת" (Need To Know).

### 3. בנושא הסביבתי

נבחן השימוש במשאבים, פסולת ופליטות גזים. הנושא מוטמע ביעדי ההנהלה וחלקית ביעדי העובדים (המקבלים בונוסים גם לפי ביצועיה בתחום זה). המפעל מצוי בתהליך קבלת הסמכה לתקן ISO 14001.

בוצעו פרויקטים בנושא חסכון באנרגיה ומים, שתרמו לגידול ביעילות ניצולם של משאבים אלה בשיעורים של 133% ו - 218% (!) בהתאמה. החברה מציינת כי שיעור הציות לחוק בנושא הסביבתי עומד על 99.6%. החברה מוסיפה כי ההשפעה

הסביבתית של המפעל יחסית קטנה (רק 0.6% מתצרוכת המים של העיר נצרכת על ידי המפעל).

בנוסף לכך מופיעים בפרק זה נתונים מספריים אודות ההשפעה הכלכלית, החברתית והסביבתית של המפעל, כלהלן:

1. כלכלי - סך משכורות, הוצאות תפעוליות (והחלק המקומי מתוכן), מסים מקומיים ותרומות לצדקה:

2000 Economic impact data	
Gross receipts	\$41,836,372
Annual payroll	\$10,243,458
Operating expenses	\$20,827,437
Approximate local share of operating expenses	\$7,245,525
State and local taxes paid	\$342,535
Charitable donations	\$59,399

2. חברתי - מספר עובדים, משרות חדשות (לאיוש בשנה הקרובה), עלות הכשרת עובד, תדירות פציעות מקצועיות, ועוד:

2000 Social impact data	
Number of employees	203
New positions	45
Training spent per employee	\$743
Frequency of occupational injuries per million working hours	12.3
Employees received health & safety training	100%
% of hours worked dedicated to safety training	0.35%
Employees actively involved in health & safety work	8.7%

3. **סביבתי** - צריכת מים, חשמל, גז טבעי, פסולת מסוכנת, פליטות גזים ועוד :

2000 Environmental impact data	
	Impact ratio*
Water <sup>a)</sup>	0.6%
Electricity <sup>a)</sup>	1.1%
Natural gas <sup>d)</sup>	2.9%
Wastewater BOD <sup>b)</sup>	1.2%
Wastewater (nitrogen) <sup>b)</sup>	0.3%
Wastewater (phosphorus) <sup>b)</sup>	0.7%
Hazardous waste <sup>c)</sup>	0.6%
Air emission of VOC <sup>a)</sup>	0.2%
Air emission of SO <sub>2</sub> <sup>a)</sup>	4.4%
Air emission of NO <sub>x</sub> <sup>a)</sup>	1.1%

\*) Share of total consumption, emission or waste treatment capacity

a) Johnston County  
 b) Capacity of Clayton waste-water treatment plant  
 c) Capacity of incineration plant  
 d) Gas supplier

BOD = Biological Oxygen Demand  
 VOC = Volatile Organic Compounds  
 SO<sub>2</sub> = Sulphur dioxide  
 NO<sub>x</sub> = Nitrogen oxides

**6.4.2.15 השקעת הרווחים**

פרק זה דן בנושא הערך למשקיעים, רווחיות החברות בקבוצה ושווי השוק שלהן. שתי החברות העיקריות בקבוצה נכללות במדד ה- DJSI<sup>57</sup>, המורכב מ- 200 החברות המובילות בעולם שהינן ברות קיימה.

כמו כן, חברת ההחזקות Novo משקיעה חלק מרווחיה בחזרה בשוק בצורת השקעות הון סיכון המסייעות לרעיונות עסקיים חלוציים בתחום מדעי החיים להפוך למסחריים. היא מסייעת ליוזמים גם באופנים נוספים, כדוגמת ייעוץ וגישה למידע מדעי.

57 הרחבה בנושא מצויה בתת פרק 4.4.6.

6.4.2.16 דיווח על הסביבה

פרק זה מעיד כי במונחי מחזור עסקי וסך עלויות ייצור, העלויות הסביבתיות בקבוצה הן במגמת ירידה מתמדת, תודות לניהול סביבתי יעיל ובקרה על העלויות. מבוצעות השקעות חדשות במתקנים משופרים אשר בזכותם, בין היתר, והודות ליעול הייצור וצמצום הפסולת, צומצמו צריכת המים והחשמל כאחד למרות הגידול בייצור (החסכון לא התבטא במונחים כספיים עקב עלייתם החדה של מחירי המים והחשמל). כמו כן, בוצעו השקעות לטיפול משופר בשפכים, הגברת הבטיחות והקמת מפעל ניסויי בדנמרק למחקר, פיתוח וייצור.

6.4.2.17 הגורם האנושי

פרק זה מתייחס לעובדים, לאסטרטגיות אחריות חברתית ולנושא הבריאות הגלובלית. החברה מחויבת להיות מקום עבודה מאתגר ומתגמל, דבר הכרחי למשיכת ושמירת העובדים המוכשרים והמסורים שגם יצעידו את החברה הלאה. לשם כך מוענקות להם הזדמנויות לפיתוח מקצועי והשכלתי, וניתנת תשומת לב לגמישות בקבלת החלטות, העצמת עובדים וביטול הבירוקרטיה. כמו כן, ניתן דגש רב לאיזון בין העבודה לבין החיים הפרטיים והפחתת לחץ העבודה. בנושא הבריאות העולמית, החברה רואה במתן גישה עולמית לטיפול רפואי מתאים ואפשרי מבחינה כספית את הדרך הטובה ביותר להוכיח את רצונה להיות אזרח-תאגידי גלובלי אחראי.

6.4.2.18 משיכת האנשים הטובים ביותר

בפרק זה נאמר כי בשנת 2000 חל בקבוצה גידול של 16% בכוח העבודה - 1,200 משרות חדשות. כמו כן, עוסק הפרק ב**נושאים הבאים**:

1. טיפוח המדע - הקבוצה תומכת ומשתתפת בהשכלה, מחקר והמצאות בביוטכנולוגיה ובביורפואה, באמצעות מילגות ומימון עבודות דוקטורט ופוסט דוקטורט. דוח של ה - OECD בנושא מדע, טכנולוגיה ותעשייה בשנת 2000 מצא כי שיתוף הפעולה בין מחקר לתעשייה בדנמרק הביא לכמות גדולה יותר של פטנטים רשומים בדנמרק.
2. משיכת הטובים ביותר - על מנת למשוך את העובדים הטובים ביותר, ולשמור אותם בחברה, גיבשה החברה תכניות למשיכת עובדים, הקימה אתר אינטרנט המציג משרות חדשות (60% מהמשרות החדשות הן בתחום הייצור), השתתפה בירידי תעסוקה, והפעילה תכנית לסטודנטים מצטיינים.
3. הצלחה עסקית היא אטרקטיבית - במחקר שנערך בשנת 2000 ובו נשאלו סטודנטים להנדסה אודות 1,031 עסקים בדנמרק, התגלה כי שלושת הגורמים המובילים במשיכה לחברה מסוימת הם: 39.3% - עמיתים מעוררי השראה, 33.9% - משימות מאתגרות, 29.7% - שעות עבודה גמישות. קבוצת Novo דורגה במקום השני מבחינת משיכה כמעסיק (LEGO דורגה במקום הראשון). מבין מי שדירגו את קבוצת Novo במקום הראשון ("מעסיק האידיאלי"), 75% זיהו עם החברה "הצלחה בשוק", 57% "מוצרים מלהיבים", 51% "איתנות פיננסית", 36% "תרבות ארגונית חזקה", ולגבי סטנדרטים גבוהים של אתיקה - 30% (בהשוואה ל - 20% בתעשייה הפרמצבטית).
4. התרחבות בארה"ב - קבוצת Novo היא שם פחות מוכר בארה"ב מאשר בדנמרק, מה שגרם לקשיים בגיוס 400 נציגי מכירות ו - 40 מנהלים אזוריים בארה"ב (גיוס העובדים נדרש

משום שהקבוצה החליטה לבצע את השיווק בעצמה), מה גם שישנה בארה"ב תחרות על כל עובד מוכשר (גם לאור האבטלה הנמוכה בארה"ב).

סקר שבוצע בין אנשי המכירות והשיווק החדשים שגוייסו בארה"ב מראה כי שני גורמים משכו אותם במיוחד: חבילת התיגמול (אחת הטובות ביותר מבין 15 חברות הפרמצבטיקה הגדולות בארה"ב), וההזדמנות לעבוד במשימות מגוונות - כפי שציין זאת אחד העובדים "אווירה של חברה קטנה, שרירים של חברה גדולה", עובד אחר אמר "יש לי הזדמנות לעשות כאן דברים שבחברות גדולות יותר היה לוקח לי 5 - 6 שנים".

לשם גיוון המשימות נדרשת כמובן הכשרה משמעותית, וכן הסמכת והעצמת עובדים (Empowerment) - שהיא האמונה כי אנשים יקבלו את ההחלטות הנכונות אם יקבלו את האחריות ואת המידע ההכרחי.

כמו כן, מובא בפרק זה נושא של מצב עסקי משתנה:

ב - 1999 פּוֹטְרֶן 183 עובדים בדנמרק. באותו זמן נאלצה החברה להפנות משאבים לשוק הבינלאומי לצורך הצגתם של מוצרים חדשים. כמו כן, נאלצה החברה להפסיק פרויקט מחקר גדול ועמדה בפני הפסד תמלוגים של 700 מיליון קרונות דניות (כ - 87 מיליון דולר) בגין מוצר מסוים. בנוסף לכך, צנח מחיר המניה של החברה באופן המצביע על ירידה בביטחון ביכולתה של החברה להצליח. במהלך השנה וחצי העוקבות, השתנה משמעותית מצב העסקים: מוצרים חדשים הוצגו בהצלחה, במיוחד תרופה להמופיליה שהצלחתה גרמה ללחץ ייצור מעל המשוער. 20% מהמפוטרים הוחזרו לעבודה, בעיקרם למשרות קבועות. הדוח החברתי לשנת 1999 דן בכך שהפיטורין השפיעו

יותר על הסגל האדמיניסטרטיבי מאשר על סוגי עובדים אחרים. הוצבה מטרה לבחון את הנושא, ואכן התגלה כי לחלק מהסגל האדמיניסטרטיבי חסרה הכשרה, והוכנה עבורם תכנית הכשרה מיוחדת.

6.4.2.19 קישור האסטרטגיות עם הביצועים

פרק זה פותח בערכים - כבוד בסיסי לאדם ומחוייבות לסייע לאנשים למצות את יכולותיהם. יישום הערכים הללו מתבטא בהעצמת עובדים, מתן הזדמנויות להתפתחות ותנאי עבודה טובים.

החברה מעידה על תחלופה גבוהה יחסית של עובדים לאחרונה, אולם ניתן להסביר זאת בגידול במספר חברות הביוטכנולוגיה, הארגון מחדש (להלן: "רה-ארגון") שבוצע בקבוצה, והמגמה הטבעית של עובדים לעבור מחברה קטנה לחברה גדולה. החברה מאמינה כי שיעור התחלופה יחזור לרמה הרגילה בתום ה"זעזועים" הללו.

לעניין משיכה ושמירה על עובדים, ה"מלחמה על הכשרונות" מוכנסת לתחומי ההנהלה השונים, וכל יחידה בקבוצה תידרש לדווח על הנושא כפי שהוא בא אצלה לידי ביטוי. הנושא קשור גם למנהיגות, עבודת צוות וגמישות בעבודה. לצורך זה, גם פותח מדד למשיכה ושמירה על עובדים (הכולל רמת שכר בהשוואה לכלל המשק, סיבות להתפטרות ועוד).

בפרק זה מופיעים גם שני נושאים נוספים:

1. התמודדות עם לחץ במקום העבודה - סקר שבוצע בקרב העובדים ב-1999 העלה שעובדים רבים חשים בלחץ רב מדי בעבודה. מיפוי התוצאות העלה כי הלחץ התמקד בעיקר במקומות בהם בוצע רה-ארגון. החברה פיתחה סמינרים

להתמודדות עם לחץ, והתקיימו פגישות למעקב אחר הנושא. בפגישות אלה, ציינו העובדים, בין היתר, כי הפתרון הטוב ביותר הוא גיוס עובדים נוספים לתגבור כוח העבודה. לאור זאת, בוצע גיוס עובדים משמעותי ואף שינויים בנהלי העבודה ותכנית לניהול לחצים. החברה גם תקיים סקר חדש ומפורט יותר לשם מעקב אחר הטיפול בנושא.

2. גישה לשוק העבודה של אוכלוסיות מסוימות - קיימת אוכלוסייה של אנשים ש"נדחקו לשוליים" (Marginalized) - אנשים מוכשרים המתקשים לחדור לשוק העבודה (בשל מוגבלויות, תקופת אבטלה ארוכה, באו ממדינה זרה), שהטיפול בהם נחשב בעבר לאחריות הרשויות אך כיום מצפים מהחברות העסקיות לסייע בנושא. הקבוצה מודה כי היא דואגת לעובדיה שלה בתחום זה (כשאינם יכולים לעבוד כהלכה למשך זמן קצר או ארוך יותר), אך אינה מסייעת באופן פעיל לאנשים ש"נדחקו לשוליים" באמצעות הכשרה לעבודה וכו'. כעת החברה מצהירה כי היא מקבלת על עצמה לבחון את הנושא באמצעות ועדת האחריות החברתית.

#### 6.4.2.20 לעבוד עם אחריות חברתית

פרק זה דן בנושא זכויות אדם. הקבוצה מודעת לכך שאחריות חברתית מתייחסת לא רק לעובדיה ולקהילות המקומיות בהן היא פועלת, אלא לחברה הגלובלית כולה. הקבוצה תומכת בהצהרת האו"ם בנושא וכעת מוודאת יישום מלא של מחויבותה זו.

בוצעה סקירה של ההצהרה מול דרכי הפעולה של החברה בפועל, שלא גילתה הפרות משמעותיות של ההצהרה.



לאור הסקירה, הוגדרו מוקדים ליישום והטמעה של הנושא בהמשך, אשר עיקרם פיתוח אסטרטגיה לשוויון הזדמנויות<sup>58</sup>, גיוון כוח העבודה, וטיפול בנושא הגישה לטיפול רפואי. כמו כן, בוצעו הכשרה פנימית לעובדים ודיונים בנושא זכויות אדם בשיתוף עם מומחים חיצוניים בתחום. הכשרת העובדים וההיוועצות במחזיקי עניין בנושא זכויות אדם תימשך על מנת לשפר את המודעות לכך ואת ההבנה של תפקיד התאגיד והתנהגותו בהקשר זה.

שני מחקרים בוצעו כחלק מסקירת נושא זכויות האדם: האחד, לחיות את ה-TBL - מקרה בוחן (Case Study) ממפעל האינסולין בארה"ב<sup>59</sup> והשני, שוויון הזדמנויות בברזיל<sup>60</sup>.

שוויון הזדמנויות בברזיל - מקרה בוחן (Case Study) 6.4.2.21

בפרק זה מתוארת תוכנית הרצה שנערכה במפעל בברזיל. לצורך העניין בוצעו ראיונות עם עובדים ועם מחזיקי עניין חיצוניים, מתוכם עלה רצונם של העובדים והנהלה לפעול מתוך שוויון הזדמנויות. בסופו של תהליך התקבלה הבנה נאותה של ההשקפות המקומיות על הנושא. החברה עבדה בשיתוף פעולה עם הארגון הברזילאי המוביל לאחריות חברתית בעסקים, לשם פיתוח אסטרטגיה לשוויון הזדמנויות. למרות שהחוקה בברזיל כוללת הגנה חזקה על זכויות אדם שאף אוסרת אפליה בשוק העבודה, ארגונים שונים זיהו בברזיל מיעוטים אתניים הנחשפים בפועל לאפליה כזו.

58 החברה הגדירה שוויון הזדמנויות כך: "שוויון הזדמנויות בגיוס, תנאי העסקה, קידום והפסקת העסקה מבוצעים ללא כל אבחנה, מניעה או העדפה על בסיס מין, העדפה מינית, גיל, מוגבלות, מצב משפחתי, אמונה דתית, צבע, גזע או מוצא אתני או השתייכות פוליטית, למעט כשהדבר מוצדק על ידי דרישות שבמהות המשרה הספציפית".

59 כמובהר בתת פרק 6.4.2.14.

60 כמובהר בתת פרק 6.4.2.21.

תוכנית ההרצה התמקדה בנשים, מיעוטים אתניים, מוגבלים ואנשים הסובלים מאלרגיות. מיעוטים אתניים מיוצגים בכוח העבודה של המפעל, נשים מיוצגות היטב בהנהלה וישנו שכר שווה לנשים ולגברים. כעת נשים אינן מועסקות בייצור, בעיקר בשל שיקולי בריאות האישה, בטיחות ואבטחה.

החוק בברזיל דורש בדיקות רפואיות של מועמדים לפני ובמהלך ההעסקה, היות ואלרגיה לאנזימים יכולה להזיק לאיכות החיים ויכולת העבודה של אדם. המשמעות היא כי מועמדים שנחשפו לאלרגיה בעבר לא יועסקו בייצור ובעבודה מעבדתית. בשנה הקרובה מתכוונת חברת האנזימים לתאם את תוכנית הפיקוח שלה על אלרגיות באתריה ברחבי העולם. לחברה אין עדיין מדיניות פורמלית בנושא שוויון הזדמנויות, ומדובר באתגר ובהזדמנות עבור המפעל ועבור הקבוצה עצמה.

#### הזכות לבריאות

6.4.2.22

המוטו של פרק זה הוא כי בסדר היום המתגבש של טיפול רפואי גלובלי, חברות פרמצבטיקה בינלאומיות, כדוגמת Novo Nordisk, מעריכות מחדש את תפקידן בסיוע להביא לאוכלוסייה גלובלית בריאה יותר. למרות שישנן בנושא יותר שאלות מתשובות, ברור כי טיפול רפואי בר קיימה כולל יותר מאשר אך ורק ייצור מוצרים רפואיים.

החברה מייצרת אינסולין ותרופות מצילות-חיים נוספות, אך אין זה מספיק. היא פועלת להרחיב את תרומתה לבריאות העולמית: בהודו סייעה החברה להקמת מבנה שיאפשר מתן טיפול לסכרת, החברה רואה עצמה מחוייבת להתייחס לנושאים של בריאות עולמית, כגון: עוני, אי צדק, אפליה, פטנטים על תרופות והקצאה של משאבים מוגבלים באספקת טיפול רפואי. ישנם נושאים שטרם נחקרו ומעלים

שאלות, והקבוצה מתכוונת לפעול עם מחזיקי העניין שלה על מנת למצוא להן תשובות.

150 מיליון איש בעולם חולים בסכרת. לפי ארגון הבריאות העולמי, מספרם יגיע ל - 300 מיליון בשנת 2025, 70% מהגידול הוא במדינות מתפתחות. כבר כיום מניחים ששלושה רבעים מחולי הסכרת אינם מטופלים באופן האופטימלי, מה שעלול להוביל לסיבוכים כמו עיוורון ואי ספיקת כליות ולסבל רב. החברה מאמינה כי עליה למלא תפקיד בעזרה למדינות שונות בטיפול בחולים אלה, כפי שעשתה שנים רבות בשיתוף עם ארגון הבריאות העולמי והפדרציה הבינלאומית לסכרת. לצורך כך, הקימה החברה ועדת מדיניות בריאותית שתגבש מדיניות בריאות עולמית, תפעל ותספק הנחיות בנושא.

כמו כן, הפרק דן בנושאים הבאים:

1. שותפויות מובילות - במשך שנים, שיתפה החברה פעולה עם ארגונים שונים בקידום הטיפול בסכרת, מימנה מחקרים קליניים, איתרה חולי סכרת במדינות מתפתחות ועוד. ביוזמתה קודמו יוזמות שונות והוקמו ארגונים לשיפור הטיפול במחלה ברחבי העולם ואף מכון מחקר בינלאומי בשיתוף אוניברסיטת אוקספורד.
2. טיפול בסכרת - על מנת להכיר את אורח חייהם של החולים, בוצע סקר ב - 10 מדינות שבוחן את השקפותיהם, צרכיהם ורצונותיהם של חולי הסכרת. זהו המחקר המקיף ביותר שבוצע אי-פעם בנושא. כמו כן, יבוצע ניסוי בשלוש מדינות מתפתחות לפיתוח "מודל בריאות בר קיימה" שיסייע לחולים ממדינות עניות לקבל טיפול. החברה קוראת לארגונים נוספים להצטרף ליוזמתה זו.

3. חזון ומנהיגות - החברה העניקה פרס מטעמה לשר הבריאות של אוסטרליה על חזונו, מנהיגותו ומחוייבותו לנושא הטיפול בסכרת. כמו כן, ביום הסכרת הבינלאומי גוייסו כספים לנושא על ידי כל חברות הקבוצה. בנוסף לכך החברה מגבירה את מודעות עובדיה למחלה ולאורח חיים בריא באופן כללי.

6.4.2.23 לכבד את כל צורות החיים

החברה מציינת בפרק זה כי היא מעניקה כבוד לכל צורות החיים הרבות. היא רואה בביו-אתיקה אחד מנושאי הליבה שלה.

ביו-אתיקה מוגדרת כמכלול הנושאים האתיים הקשורים לטכנולוגיות מדעי החיים לייצור מוצרים ביוטכנולוגיים ופרמצבטיים. בין הנושאים הנכללים כאן מצויים טובת בעלי החיים, פטנטים, גישה למקורות גנטיים ושיתוף בהטבות ויישום בטוח של טכנולוגיה גנטית.

בנושא ההנדסה הגנטית, כמו בנושאים מעוררי מחלוקת נוספים, החברה שומרת על פתיחות ותקשורת עם מחזיקי עניין. לגבי ההנדסה הגנטית, החברה עושה שימוש ב-GMMs במיכלים סגורים בתהליכי תסיסה, ומשתמשת רק במיקרואורגניזמים שמסווגים על ידי הרשויות כבטוחים. לכן, גם מתירות הרשויות נוכחות של כמויות מוגבלות של GMMs במים ובאוויר הנפלטים מהמפעל.

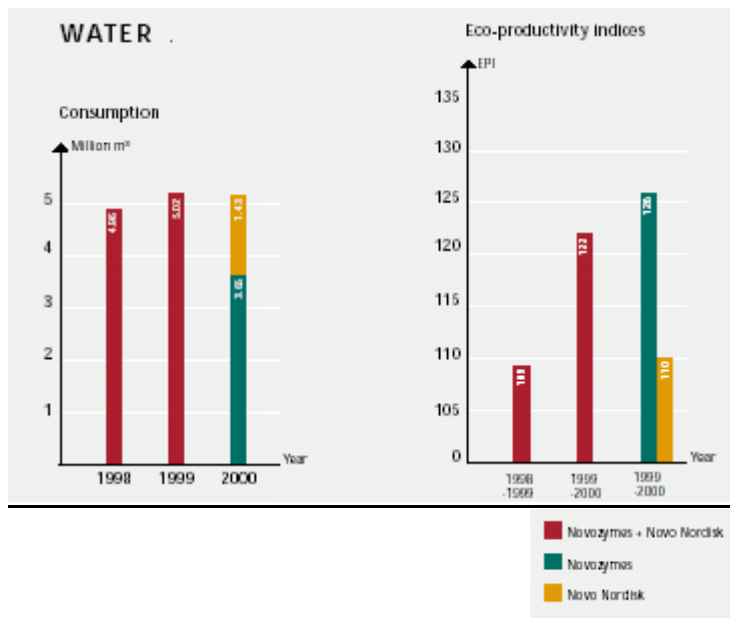
לעניין הניסויים בבעלי חיים, מציינת החברה כי אין להם תחליף כיום, אך היא עושה כל שביכולתה לצמצם את מספרם, לעדנם, להחליפם בטכניקות אחרות וכו'.

6.4.2.24 להגיב לסביבה הגלובלית

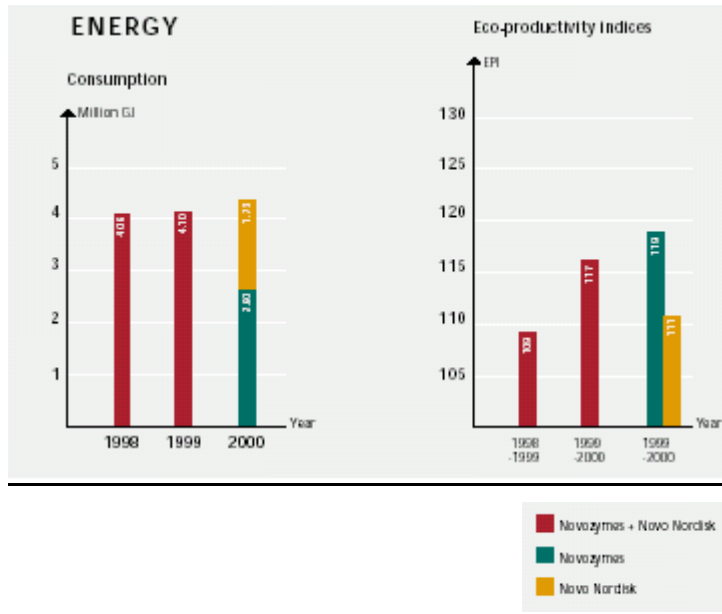
הנטל על הקהילה הבינלאומית לפתור את הבעיות הסביבתיות של העולם כבד מאוד. נושאים כלל עולמיים כמו שינויי האקלים, שינוי במגוון הביולוגי וייצור פסולת הינם אוניברסליים ולעסקים יש תפקיד בהשפעה על סדר היום העולמי באמצעות מדיניותם ופעולותיהם. הקבוצה מתמקדת ביעילות אקולוגית במטרה להגן על משאבים המצויים בצמצום ולצמצם את הזיהום. הקבוצה הוכיחה כי מדדי היעילות בייצור (לייצר יותר תוך שימוש בפחות) מצויים במגמת עליה ושיפור משמעותיים.

בנוסף לכך, הפרק דן בשלושה נושאים:

1. השימוש במים - צריכת המים עלתה ב - 1% בעוד שמדד היעילות עלה ב - 22%. בוצעו קמפיינים לחסכון במים, שתוצאותיהם המרשימות הן חסכון של 27% בצריכת המים במפעל בסין, ו - 11% במפעל בארה"ב. להלן גרפים המתארים זאת:



2. השימוש באנרגיה - צריכת האנרגיה עלתה ב - 6% בעוד שמדד היעילות עלה ב - 17%. להלן גרפים המתארים זאת:



3. שווקים הם מטרות לחקיקה - בחלק זה, מובעת הדעה כי הכלי הטוב ביותר לפתרון בעיות הסביבה הינו התקנת תקנות בראיית-השוק, כמו תקני מוצר, אגרות "ירוקות", מיסים ועוד. לדעת הקבוצה, הגיוני להפעיל את עקרון "המזהם משלם" - Polluter Pays Principle (PPP), על מנת למנוע עלויות עצומות לחברה (Society) כתוצאה מנזקים סביבתיים, ולהפעיל את גישת הזהירות (Precautionary Approach) על מנת להימנע מסיכונים מיותרים. הקבוצה מאמינה כי אם הלחצים הסביבתיים יתורגמו לעלויות סביבתיות, סביר להניח כי הם ישולבו ויחלחלו לתוך הכלכלה.

כמו כן, מופיעים בפרק זה גרפים המתארים את צריכת המים, האנרגיה, חומרי האריזה וחומרי הגלם ומדד EPI<sup>61</sup> לגבי מים ולגבי אנרגיה. יצויין כי מדדי EPI נמצאים במגמת עליה מתמדת. הגרפים שהובאו לעיל בנושא צריכת המים והאנרגיה הם חלק מגרפים אלה.

6.4.2.25 לציית לחוקים סביבתיים

ציות לחוקים סביבתיים הינו דרישה הכרחית על מנת שלקבוצה תהיה זכות קיום. מכל מקום, ציות, לדעת הקבוצה, הוא יותר מהשוואת הביצועים הסביבתיים לדרישות החוקיות. ישנה מחויבות רחבה יותר, מקומית וגלובלית, המתבטאת בהסכמות ובאמנות בינלאומיות.

כל מנהל בקבוצה אחראי על עמידה בדרישות החוקים, התקנות ומדיניות הקבוצה. בנושא הסביבתי, ההתקדמות נסקרת כל שנה בהתאם לאמנה הבינלאומית של ICC<sup>62</sup> לגבי פיתוח בר קיימה.

כמו כן, דן הפרק בשלושת הנושאים שלהלן:

1. הפרות של התקנות - הקבוצה סוקרת באופן שוטף את הציות שלה להגבלות הפליטות של גזים כפי שנקבעו באישורי הרשויות. בכל מקרה של הפרת מגבלות אלו, הקבוצה מתאמצת לאתר ולטפל בגורם לבעיה על מנת למנוע את הישנות ההפרה. בשנת הדוח, לא הושג היעד של מניעת הפרות חוזרות של המגבלות הרגולטוריות. התרחשו 31 מקרי הפרות, מתוכם

<sup>61</sup> מדובר במדד EPI - Eco-Productivity Index, המייחס רמות ייצור לצריכת משאבים (למעשה מעיד על נצילות). ככל שהוא גבוה יותר, המגמה היא חיובית יותר.

<sup>62</sup> ICC - International Chamber of Commerce.

13 הפרות חוזרות. בשנה שקדמה, התרחשו 130 מקרי הפרות. להלן הנתונים:

**Compliance status at Novozymes and Novo Nordisk worldwide**

	1998	1999	2000	2000	2000
	NZ and NN	NZ and NN	NZ and NN	NZ	NN
Breaches of regulatory limits	76	130	31	22	9
Repeated breaches of regulatory limits	10	5	13	9	4
Accidental releases	14	26	18	16	2
Complaints	35	55	24	22	2

NZ = Novozymes  
NN = Novo Nordisk

In the Internet version of the report is a list of all breaches of regulatory limits, accidental releases and complaints from neighbours with explanations of each of the incidents mentioned above.

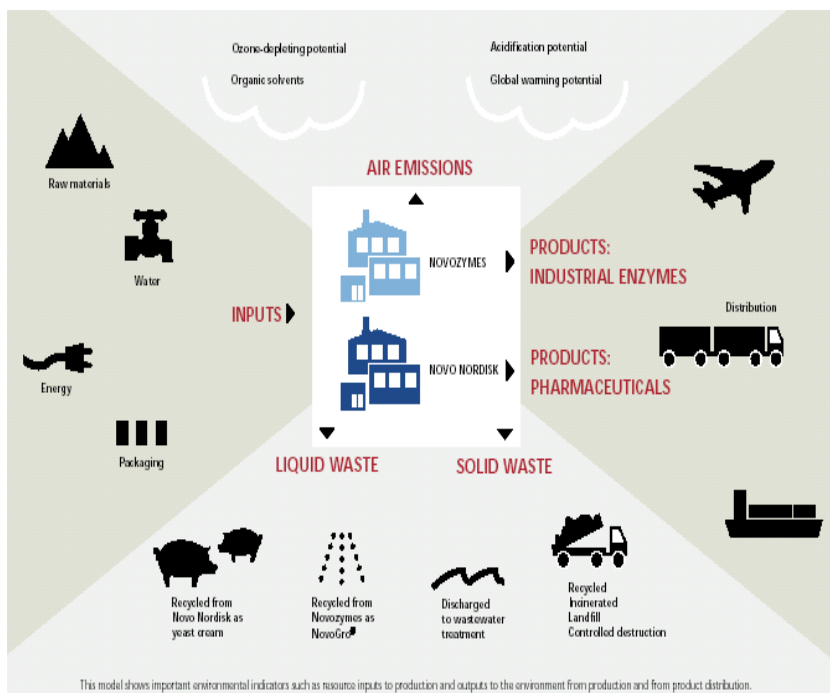
2. זיהומים בשוגג - בשנת הדוח החברה עמדה ביעדה שלא יתרחשו זיהומים בשוגג של שחרור GMMs לסביבה. עם זאת, אירעו 18 מקרים של שפיכת פסולת נוזלית, שמן וכימיקלים לסביבה החיצונית. זאת, בין היתר, בהשוואה ל - 26 מקרים בשנה הקודמת. הנתונים המלאים מצויים בטבלה שלעיל.

3. תלונות משכנים - החברה מתאמצת לשמור על יחסים טובים עם מחזיקי העניין ובמיוחד הקהילות והשכנים הסובבים את מפעליה. לכן תלונות אלה מהוות מדד חשוב לביצועים הסביבתיים. מספר התלונות הכולל בשנת הדוח היה 24. באחד המפעלים ירד מספר התלונות מ - 26 בשנה הקודמת ל - 4 בשנת הדוח, וזאת הודות להכנסתו לפעילות של ציוד חדש לטיהור אוויר, שפתר את הבעיות הקודמות של תלונות על ריחות. הנתונים המלאים מצויים, בין היתר, בטבלה שלעיל.

בנוסף לכך, מכיל הפרק תרשים המתאר את ההשפעות הסביבתיות של הקבוצה מבחינת מקורות ומשאבים (מים, אנרגיה, חומרי אריזה, חומרי גלם), מוצרים (אנזימים ותרופות), פליטות גזים, פסולת מוצקה



ופסולת נוזלית ודרכי המיחזור (הפיכה לדשן או למזון לחזירים) או ההיפטרות מהפסולת (השלכה למזבלות/מטמנות). להלן התרשים:



בנוסף לכך מופיעה טבלה אשר מציגה את נתוני התקדמות הקבוצה בביצועים הסביבתיים ביחס לאמנת ICC<sup>63</sup> לגבי פיתוח בר קיימה כפי שאומתו על ידי ד"ר Simon Zadek. הנתונים המופיעים בטבלה מדורגים על פי הסולם הבא: 1 - הערכת הפעולות הקיימות, 2 - פיתוח תכניות, 3 - יישום התכניות, 4 - ביצוע בפועל, 5 - הערכה סדירה להזדמנויות לשיפור. ברוב התחומים (כגון: השכלת עובדים, מוצרים ושירותים, מחקר, קבלנים, ספקים ועוד) החברות בקבוצה הגיעו לדרגות 4 ו-5.

<sup>63</sup> ICC - International Chamber of Commerce.

להלן הטבלה :

**Novozymes' and Novo Nordisk's progress on environmental performance in relation to ICC's Business Charter for Sustainable Development**

The 2000 rating has been performed by Novozymes and Novo Nordisk and verified by Simon Zadak

Compliance, ICC	NZ	NN	Focus areas
1. Corporate priority	5	5	In 2001 focus areas for Novozymes will be: ■ development of a common position on training worldwide (point no. 4), ■ implementation of plans for life-cycle assessment of selected products (point no. 6), ■ improvement of waste management (point no. 8), ■ harmonisation of partnerships with contractors and suppliers worldwide (point no. 11).  In 2001 Novo Nordisk will especially focus on development of the environmental management system for all production sites.
2. Integrated management	5	3	
3. Process of improvement	4	4	
4. Employee education	4	4	
5. Prior assessment	5	5	
6. Products and services	3	4	
7. Customer advice	5	5	
8. Facilities and operations	5	5	
9. Research	5	5	
10. Precautionary approach	5	4	
11. Contractors and suppliers	4	4	
12. Emergency preparedness	5	5	
13. Transfer of technology	5	5	
14. Contributing to common effort	4	4	
15. Openness to concerns	5	5	
16. Compliance	5	5	

1. Evaluating practices  
 2. Developing plans  
 3. Implementing plans  
 4. Practice in place  
 5. Regular evaluation for improvement opportunities

NZ = Novozymes  
 NN = Novo Nordisk

פיתוח כלים לבחון את ההתקדמות 6.4.2.26

בפרק זה מציינת הקבוצה כי היא מפתחת באופן מתמשך כלים ונהלים פנימיים על מנת לקיים בחינה וסקירה של השפעת פעולותיה על הסביבה. כלים אלה מאפשרים לקבוצה לעצב אסטרטגיות, לכוון פעולות, למדוד ביצועים ולקדם את ההטמעה של שיקולים סביבתיים לתוך תהליכי קבלת ההחלטות. הכלים כוללים מערכות ניהוליות סביבתיות, הערכת מחזור חיי המוצר (משך הזמן שלוקח לחומר להתכלות) ואיסוף שיטתי של נתונים ממתקני הייצור לתיעוד הביצועים הסביבתיים.

הפרק מרחיב בנושאים הבאים :

1. מערכות ניהוליות סביבתיות - מספקות שיטה מתועדת לטיפול בהיבטים הסביבתיים של כל הפעילויות. הן משמשות את

הקבוצה במשך שנים. בשנת הדוח בוצע צעד חשוב כאשר חברת האנזימים קיבלה את ההסכמה לתקן ISO 14001 בכל אתרי הייצור שלה. כעת החליטה גם חברת התרופות לקבלו.

2. הערכת מחזור חיים - מד המנות החדיש של החברה המאפשר שימוש באינסולין על ידי ניהול-עצמי הוא מערכת הזרקת אינסולין שמולאה מראש, לשימושם של חולים קצרי ראייה, חולים הסובלים מבעיות למידה או ממיומנויות לקויות בשימוש בידיים. מד המנות נבדק על מנת להעריך את מחזור החיים של ההשפעה הסביבתית של ייצורו, של השימוש בו ושל השלכתו. הוא עשוי משני סוגים של פלסטיק, שניתן למיחזור או לשריפה ללא השפעות סביבתיות מזיקות. הבעייתיות העיקרית היא מהצריכה הרבה של שמן גולמי לייצור הפלסטיק ומהאנרגיה הרבה שנדרשת בייצורו ובעיבודו.

3. שילוב העובדים בתהליך - שילוב העובדים בתהליך השיפור בנושאים הסביבתיים מוטמע במערכות הניהול. להכשרה בנושא ניתנת עדיפות גבוהה. כמו כן, בכל שנה נערכת פגישה בין אנשי צוות הסביבה של החברה ונציגי העובדים מכל רחבי העולם על מנת לחלוק התנסויות ולפתח כלים נוספים.

כמו כן, מופיעים בפרק זה שני נושאים נוספים:

1. התובלה (של חומרים, מוצרים ופסולת אל ומן האתרים), מבוצעת על ידי ספקים, במשאיות ובאניות. לאחרונה החלה החברה לבצע, בשיתוף עם הספקים העיקריים של שירותי התובלה, פרויקט להפחתת ההשפעות השליליות של התובלה על הסביבה - פיתוח רשימת תיוג ונהלים לניתוח השפעותיה הסביבתיות של התובלה.

2. הימנעות משימוש בחומרי גלם מסוכנים - בחברת האנזימים נעשה שימוש בחומרי גלם, כגון: סוכר, עמילן, מינרלים, כימיקלים ועוד. המטרה היא לחזק את ההטמעה של ההיבטים הסביבתיים לתוך תהליכי קבלת ההחלטות בעת פיתוח מוצרים חדשים ותהליכי ייצור חדשים. לשם כך, פותח כלי אשר מדרג כל חומר גלם מבחינת הסיכון שבו (גבוה, בינוני, נמוך או לא ידוע) בארבעה היבטים שונים: רעילות לבני אדם, Biological Persistence<sup>64</sup>, רמת Bioaccumulation<sup>65</sup> ורעילות לסביבה. 240 חומרי הגלם העיקריים (מתוך 401) הוערכו, ורובם מדורגים ברמת סיכון "נמוכה" - אינם בעייתיים. לגבי אלה שסיכונם בינוני או גבוה, החברה מתכוונת להחליפם, אם ניתן, ובמידה שלא - לטפל בהם באופן הולם. לגבי אלה שאין אודותיהם די מידע מדעי על מנת לסווגם, החברה אוספת מידע נוסף. נתוני ההערכות זמינים לכל עובדי החברה ברשת האינטרנט.

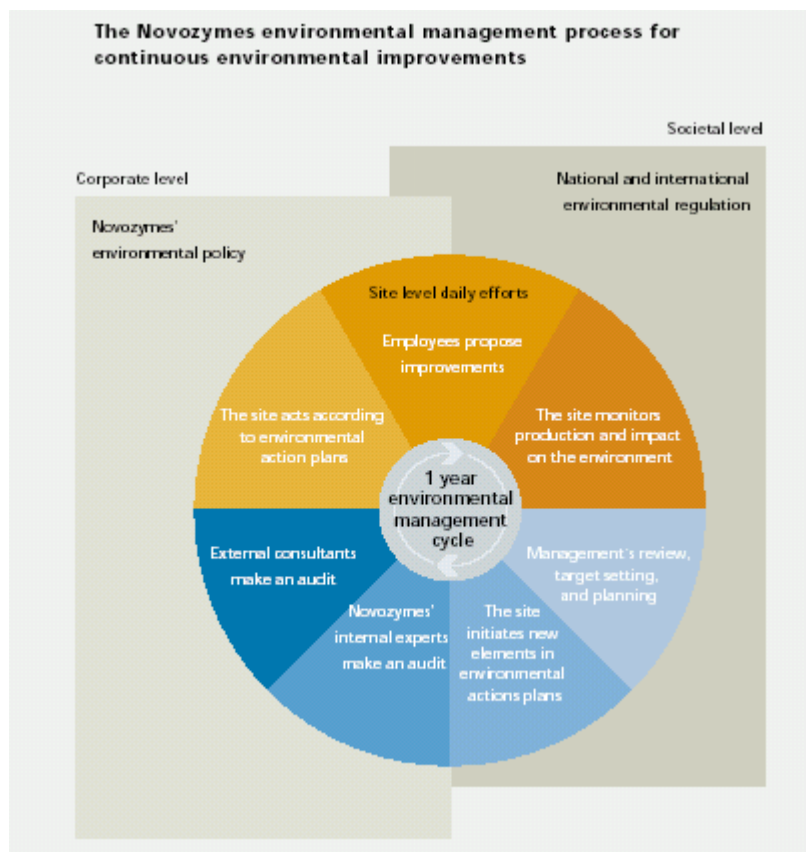
להלן התוצאות לגבי 240 החומרים כפי שצוין לעיל:

חסר מידע	גבוה	בינוני	
2%	1%	30%	רעילות לבני אדם
15%	7%	0	Biological Persistence
22%	0	0	רמת Bioaccumulation
17%	7%	16%	רעילות לסביבה

בנוסף לכך מופיע בפרק זה תרשים המתאר את תהליך הניהול הסביבתי ברמת האתר הבודד ומעליה. להלן התרשים:

<sup>64</sup> עמידות ביולוגית - מידת עמידותו הביולוגית של החומר (למשל - היותו מתכלה או לאו).

<sup>65</sup> צבירה ביולוגית - תכונה זו קשורה לתופעה שריכוזם של רעלים (כדוגמת מתכות כבדות) עולה ככל שעולים בפירמידת המזון. היינו, אם מתכת כבדה מצויה במים ודג אכל ממנה, ריכוז הרעל בגופה של הציפור שאכלה את הדג יהיה גבוה מזה שבגופו של הדג.



השימוש שלנו בהנדסה גנטית

6.4.2.27

הקבוצה צברה נסיון רב בבטיחות הסביבתית במהלך 15 השנים בהן היא משתמשת ב - GMMs<sup>66</sup> בתהליכי הייצור שלה. פעילותה מוסדרת על ידי חוקים מקומיים ובינלאומיים והיא סווגה כבטוחה או כבעלת סיכון פוטנציאלי נמוך ביותר. לעניין הבטיחות של GMMs, על מנת שהמיקרואורגניזמים יסווגו כבטוחים או כבעלי סיכון פוטנציאלי נמוך ביותר עליהם לעמוד בקריטריונים מסוימים. נדרש כתנאי מוקדם כי ה - GMMs אינו צפוי להיות פתוגני (גורם למחלות) עבור

<sup>66</sup> GMMs - Genetically Modified Microorganisms.

בני אדם, בעלי חיים או צמחים או מזיק בדרך כלשהי לסביבה. כמו כן, נדרש כי המיקרואורגניזם המקורי יהיה בלתי פתוגני וכי הגנים שהוכנסו אליו אינם צפויים לגרום כל נזק.

רוב האישורים של החברה לייצור בעזרת GMMs בדנמרק חודשו, לאחר שינוי בהוראות לגבי השימוש המגודר (Contained Use) - כמסבר להלן) ב-GMMs. לא נדרשו כל שינויים בנושא הטיפול בפסולת או בפליטות גזים כתוצאה מהערכות הסיכון החדשות.

שימוש מגודר (Contained Use) ב-GMMs הוא מונח שהגדרתו מופיעה בתקנות בנושא, ופירושו הוא כי גבולות פיזיים (כמו מיכלי התסיסה של החברה) או שילוב של גבולות פיזיים, כימיים<sup>67</sup> או ביולוגיים<sup>68</sup> משמשים על מנת להגביל את המגע של GMMs עם הסביבה. הרשויות גם מגבילות את הפליטות לאוויר של GMMs.

בפרק מופיעה הרחבה בשני הנושאים הבאים:

1. אישורים - האישורים הממשלתיים והחוקיים מבוססים על ניתוח סיכונים מדעי. בעת הכנסת GMMs חדש לשימוש, מבוצעת הערכת סיכונים מקיפה של הסיכונים האפשריים בשימוש מגודר בו. ההערכה מבוצעת על ידי החברה, גופים ממשלתיים וארגוני מחקר חיצוניים. ניתוח הסיכונים מבוסס על נתונים מפורטים אודות תהליך ההנדסה הגנטית, תהליך הייצור ונהלי הבטיחות שיושמו.
2. מעקב אחרי שחרור של GMMs - הקבוצה משתמשת ב-GMMs רק בשימוש מגודר במתקני ייצור סגורים. היות

<sup>67</sup> גבול כימי יכול להיות טיפול כימי לקטילת האורגניזמים.

<sup>68</sup> גבול ביולוגי הוא תכונה הטבועה באורגניזם, שמשמעותה היא כי יכולתו של האורגניזם לשרוד בטבע היא מוגבלת.

הן - GMMs המשמשים אותה בטוחים וידועים, ואינם מהווים כל סכנה לבריאות הציבור או לסביבה, מותר לשחרר כמויות מוגבלות של GMMs בפליטות לאוויר, ובפסולת מוצקה ונוזלית. החברה עוקבת אחרי ה - GMMs שנפלטו על מנת לברר האם שרדו מחוץ למתקני הייצור.

לפי דרישות החוק הוקמה מערכת חדשה למעקב כאמור בדנמרק, ולא נמצאו כל GMMs בדגימות הקרקע שנלקחו מסביב למפעל. כחלק מהבקרה, יבוצע ניתוח זה באופן סדיר, בפערים של שלוש שנים בכל פעם.

6.4.2.28 לחלוק דרכי פעולה טובות יותר - מקרה בוחן (Case Study) ממפעל חברת האנזימים בארה"ב

בפרק זה מתואר תהליך קבלת ההסמכה תקן ISO 14001 של מערכת ניהול הסביבה לכל מתקני הייצור של חברת האנזימים (בדנמרק, סין, ברזיל, ארה"ב ושווייץ). במפעל בארה"ב, משמעותו של יישום התקן היתה גם לחלוק דרכי פעולה טובות יותר עם מחזיקי עניין חיצוניים ולהעלות את המודעות הסביבתית בקרב העובדים.

הפרק מתאר את תהליך המיפוי של כל ההיבטים הסביבתיים, מעל 800 במספר, קיבוצם לקבוצות ולבסוף צמצומם ל - 14 היבטים חשובים ומוגדרים, אשר לגבי כל אחד מהם הוגדרו יעדים ומטרות.

העובדים השתלבו באופן מלא בתהליך, שלמעשה רק הסדיר באופן פורמלי את המעקב והשיפור בנושא הסביבתי (שהחברה יישמה בעצמה מיוזמתה בעבר).

החברה מציינת כי שיפור מודעותם של העובדים היתה התועלת הרבה ביותר שנבעה מיישומו של התקן. בנושא "לחלוק דרכי פעולה טובות יותר" מצוין כי המפעל מחויב לנושא מזה זמן רב, ופועל במשותף עם הרשויות, מוסדות חינוך והקהילה החקלאית. כמו כן, בוצע פרויקט ממשלתי בנושא ISO 14001 ובו השתתף המפעל בפרויקט שחקר את היעילות, הציות והמעורבות של העובדים בניהול הסביבתי. שיתוף פעולה זה חיזק עוד יותר את הקשר עם הרשויות המקומיות האמריקאיות לאיכות הסביבה.

#### לקחת בחשבון את הביו-אתיקה

6.4.2.29

החברה מציינת כי הנדסה גנטית וטכנולוגיות חדשות אחרות מציבות לעיתים תכופות דילמות חדשות: שקילת הפוטנציאל לחדשנות והתקדמות, מול הפוטנציאל להתעוררות בעיות. על הקבוצה להיות מסוגלת לתעד ביצועים מבוססים בבטיחות סביבתית ולהבטיח סטנדרטים גבוהים של אתיקה. פעולות החברה בנושא נשאבות, בין היתר, מההיוועצות במחזיקי העניין.

כמו כן, הפרק דן בנושאים הבאים:

1. גישה זהירה (Precautionary Approach) - השימוש של החברה ב-GMMs מאושר על ידי הרשויות, והוא סווג כבטוח או כבעל סיכון פוטנציאלי נמוך ביותר. כמו כן, הידע המדעי נרכש צעד אחר צעד, כך שאי הוודאות מצטמצמת לפני הייצור.
2. ביטול סיכונים פוטנציאליים - בהנדסה גנטית נעשה שימוש בגנים עמידים לאנטיביוטיקה, שלהם מיוחס סיכון פוטנציאלי. גנים כאלה משמשים כסמנים המסייעים להבחין באילו



מיקרואורגניזמים בוצע השינוי הגנטי בהצלחה<sup>69</sup>. יחד עם זאת, משום שאנטיביוטיקה משמשת לטיפול רפואי בזיהומים, חשוב שלא להעלות את רמת העמידות לאנטיביוטיקה בסביבה החיצונית והחברה עושה כל מאמץ למנוע מאותה עמידות לעבור למיקרואורגניזמים אחרים. תהליכים חדשניים מפותחים בחברה, על מנת למצוא שיטות חלופיות לשימוש בגנים עמידים לאנטיביוטיקה, חלקם בשלבים מתקדמים. מכל מקום, כל עוד נעשה שימוש בגנים עמידים לאנטיביוטיקה, חשוב להיות מודעים לסיכונים האפשריים על מנת להקטין את אי הוודאות.

3. הפחתת אי ודאות - על מנת למחזר את ה-Biomass (חומר אורגני המהווה תוצר לוואי בתהליך התסיסה בייצור), הוא הופך לדשן חקלאי, לאחר הריגת המיקרואורגניזמים. למרות זאת, תיאורטית יתכן כי כמויות זעירות של גנים עמידים לאנטיביוטיקה יהיו קיימים בדשן, יעברו למיקרואורגניזמים שמצויים בקרקע וכתוצאה מכך תעלה רמת העמידות לאנטיביוטיקה בסביבה.

---

<sup>69</sup> השימוש בסמנים עמידים לאנטיביוטיקה נעשה בהנדסה גנטית באופן הבא: בחומר מסוים (כגון: שמרים) מבוצע שינוי גנטי למתן תכונה רצויה, על ידי השתלת גן לייצור חומר מסוים (למשל: אינסולין) ב-DNA - הצופן הגנטי של השמרים. על מנת לוודא כי השמרים אכן שונו, מבצעים באותו תהליך גם השתלת גן שמשמש כ"סמן" שיעיד כי השינוי בוצע, כמו גן של עמידות לאנטיביוטיקה. לאחר מכן, כשמניחים את השמרים על צלחת פטרי המכילה אנטיביוטיקה, ניתן לדעת כי השמרים אכן קיבלו את התכונה הרצויה לפי עמידותם לאנטיביוטיקה - כלומר השמרים ששרדו הם גם אלה שקיבלו את התכונה הרצויה (ייצור אינסולין). הבעייתיות בנושא זה היא החשש ששימוש בגנים של עמידות לאנטיביוטיקה עלול לגרום להיווצרותם של חיידקים עמידים לאנטיביוטיקה - סכנה בריאותית ממשית.

יצוין כי בניסוי בתנאי מעבדה אופטימליים, לא הצליחה החברה להעביר גנים מהדשן למיקרואורגניזמים אחרים. כמו כן, קרקע המטופלת בדשן נבדקה לאחר 5 - 7 שנות שימוש בו ולא נמצא שוני בינה לבין קרקע שדושנה בחומרים אנאורגניים מבחינת העמידות לאנטיביוטיקה (במונחי מספר מיקרואורגניזמים עמידים לאנטיביוטיקה). ממצאים אלה תואמים את ממצאי החברה הקודמים.

בשנה הקרובה החברה מתכננת בדיקות נוספות על מנת להבטיח את אותה תוצאה גם במזון לחזירים (המיוצר מתוצר לוואי אחר של תהליך ייצור האינסולין).

4. ביוטכנולוגיה מודרנית ומזון - יישום טכנולוגיה גנטית במוצרי מזון מעוררת ויכוחים רבים. החברה משתמשת ב-GMMs לייצור אנזימים המשמשים בתעשיית המזון, ולאחר הייצור מוודאת כי לא נותרו GMMs באנזים. החברה מיידעת את הלקוחות וכל הנוגעים בדבר על התהליכים והטכניקות המשמשים בייצור, מתוך הערכת רצון הציבור לדעת אודות המזון שהוא צורך והכרה בזכותו לבסס את החלטות הקניה שלו על בסיס אתי.

כמו כן, מופיעות בפרק זה מטרות החברה לשנה הקרובה, ביניהן המשך חיפוש כלים להחלפת או הפסקת השימוש בסמנים עמידים לאנטיביוטיקה ופרסום כתבה בנושא ההשפעה הסביבתית של דשן שמייצרת החברה מ-Biomass (תוצר לוואי בייצור).

בנוסף מצויינות תוצאותיו של סקר בנושא יחס הציבור לביוטכנולוגיה, המעיד כי אמון הציבור בתעשיית הביוטכנולוגיה ממשיך לרדת. הקבוצה מנסה להתמודד עם

הנושא באמצעות תקשורת פתוחה, דיאלוג והכנסת נושאים אלה לקבלת ההחלטות היומיומית.

6.4.2.30 אתיקה מדריכה את השימוש שלנו בבעלי חיים

החברה מצהירה כי ניסויים בבעלי חיים נותרו חלק חיוני ממאמצי הבקרה על המחקר, הפיתוח והייצור. למרות שבעבר הצליחה הקבוצה להקטין את מספרם של בעלי החיים ששימשו אותה ולהגביר את השימוש בשיטות חלופיות, כיום לא ניתן להפסיק את הניסויים בבעלי חיים.

בפיתוח מוצרים ביולוגיים ותרופות, ניסויים בבעלי חיים הינם בעלי תפקיד חשוב בהבטחת היעילות והבטיחות לשימוש של המוצרים. החברות בקבוצה פועלות בתחום לפי שלושה עקרונות: הפחתת מספר בעלי החיים המשמשים בניסויים, עידון השיטות בהן משתמשים, ומציאת שיטות נוספות להחלפת הניסויים בבעלי חיים. שלושה עקרונות אלה מכונים שלושת ה-R - ים: Reduce, Refine, Replace.

בתעשייה הפרמצבטית, משמשים הניסויים בבעלי חיים למטרות רבות, כולל הבטחה כי התרופות יעילות וללא תופעות לוואי לא רצויות. הניסויים הם אחד השלבים בנתיב הייצור מהמחקר הראשוני ועד למשתמש הסופי. שלב אחר הוא בדיקת המוצרים, קודם על אנשים מתנדבים בריאים ולאחר מכן על חולים שמסכימים להשתתף בניסויים קליניים.

הפרק דן גם בנושאים הבאים:

1. הצהרת הלסינקי - הצהרת איגוד הרפואה העולמי בהלסינקי דורשת כי לפני ביצוע כל ניסוי קליני בבני אדם, יש לעשות כל שניתן על מנת להבהיר את היעילות והבטיחות של התרופה, כולל תופעות הלוואי האפשריות שלה. הקבוצה מקדמת בברכה את השינוי בהצהרת הלסינקי, מאוקטובר 2000, אשר מאפשר לנסות בבני אדם גם בהתבסס על מידע שהושג באנליזות תקפות  $^{70}\text{In Vitro}$  מבלי להשתמש בבעלי חיים בעודם חיים. מכל מקום, עד שיפותחו שיטות אלה, הכרחי לבצע ניסויים בבעלי חיים על מנת לפתח מוצרים יעילים ובטוחים, שיאושרו בסופו של דבר לשימוש על ידי רשויות החוק המוסמכות.

בכל מקרה, הקבוצה משתדלת ליישם את שלושת העקרונות שצויינו לעיל: הפחתת מספר בעלי החיים המשמשים בניסויים, עידון השיטות בהן משתמשים, ומציאת שיטות נוספות להחלפת הניסויים בבעלי חיים. כמו כן, היא עושה מאמצים להבטיח כי בעלי החיים יטופלו בדרך המכבדת את רווחתו של כל יצור חי.

2. ניהול השימוש בבעלי חיים - כל ניסוי חייב לקבל את אישור הרשויות, אך החברה החליטה להקים תהליך סקירה אתית עוד בטרם הגשת הניסוי לאישור הרשויות (על ידי ועדת סקירה אתית פנימית בשיתוף אנשים חיצוניים שאינם מקצועיים). כך, גם הוטמעו שלושת העקרונות (שלושת ה-R - ים) שצוינו לעיל בכל תכניות הפעולה ותיאורי הפרויקטים המחקריים.

---

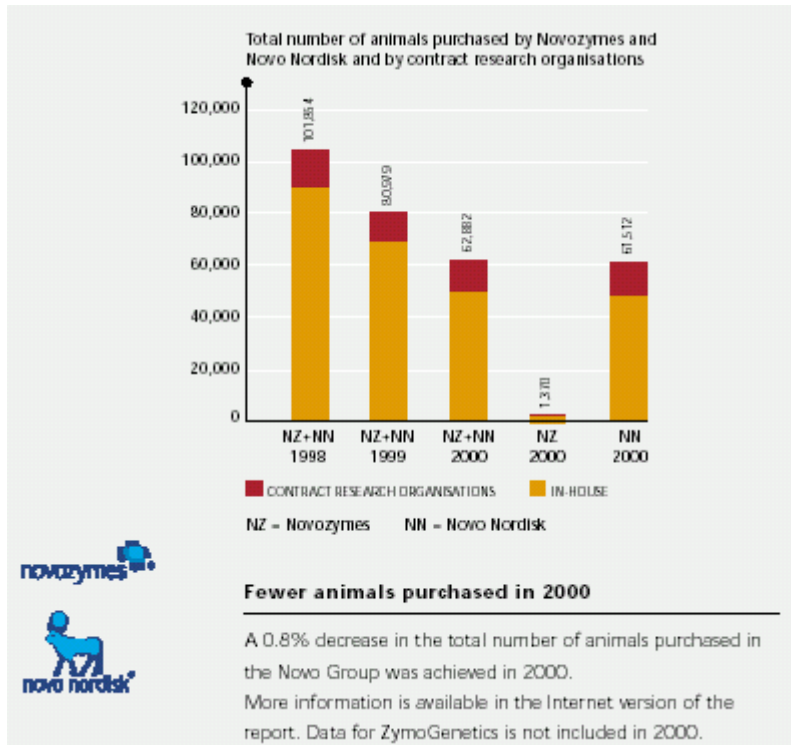
<sup>70</sup> In Vitro - שיטת ניסוי במעבדה, אשר מבוצעת באמצעות שימוש בתרבית תאים. זאת בניגוד לשיטת In Vivo, בה נעשית הבדיקה בתוך הגוף החי, כמו בניסוי בבעלי חיים או בניסוי קליני בבני אדם.

3. תקשורת עם מחזיקי עניין - הויכוח הציבורי בנושא ניסויים בבעלי חיים הוא גורם מניע לשינוי. לכן, הנושא של אתיקה בניסויים מתקשר בדיאלוג ובשיתוף פעולה עם מחזיקי העניין. הוקם פורום בשיתוף עם הארגון הדני לרווחת החיות, שמגבש יחד עם החברה דרכים לשיפור רווחת בעלי החיים, תנאי מגורים, גבולות אתיים לניסויים, תהליכים טובים יותר ועוד. כמו כן, יוסדה סדנה בשיתוף עם אותו ארגון, בה הוזמנו נציגי התעשייה ומומחים לרווחת חיות, ונדונו דרכים לשיפור רווחת חיות הניסוי. בקונגרס השנתי הסקנדינבי למדע חיות המעבדה בשטוקהולם הקימו החברה והארגון הדני לרווחת החיות ביתן משותף בנושא חיות ניסוי.

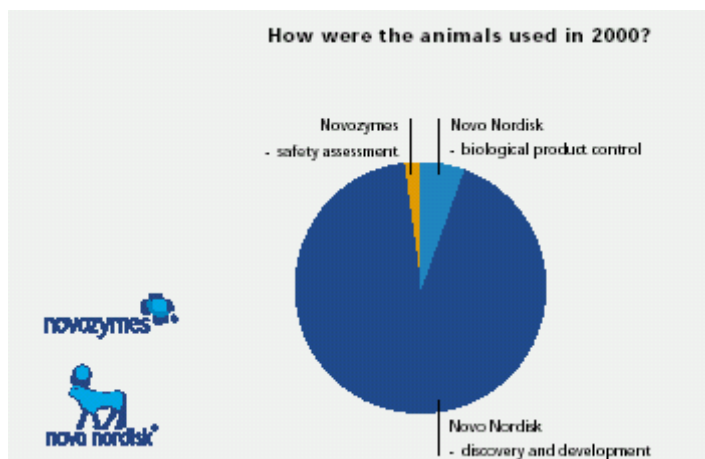
4. מגורים של חיות הניסוי - החברה בחנה בשיתוף עם הארגון הדני לרווחת החיות ועם מומחים חיצוניים את צרכיהן של חיות הניסוי שלה מכל המינים. אחת התוצאות היתה פיתוח אבטיפוס של מערכות למגורי כלבים, ארנבים, קביות (חזירי ים) וחולדות בהתאם לצרכי החיות. מערכות אלה נבחנות כעת כסטנדרטים חדשים אפשריים למגורי חיות הניסוי.

בפרק מובאות גם המטרות לשנה הבאה הכוללות, בין היתר, שימוש בעכברים במקום בקביות (חזירי ים), פיתוח תהליך סקירה פנימית של אתיקה בניסויים, ביטול ניסויים בבעלי חיים לגבי בקרת ייצור של 29 חומרים ושיפור בתנאי המגורים של חיות הניסוי.

כמו כן, מופיעה בפרק טבלה של מספר בעלי החיים שנרכשו בשנת הדוח ובשתי השנים הקודמות (בשנת 2000 נרכשו כ - 63,000 בעלי חיים, המספרים במגמת ירידה מתמדת), כמשתקף בגרף שלהלן:



טבלה נוספת מתארת את השימושים שנעשו בבעלי החיים - רובם לגילוי ומחקר, מעט לבדיקות בטיחות (בדרך כלל כדרישת חוק). מטרת הבדיקה לוודא כי האנזימים אינם רעילים או אלרגניים, לשם הבטחת שלומם של הצרכנים והעובדים. להלן גרף המשקף את האמור:



דוחות סקירה בלתי תלויה 6.4.2.31

בנושא פירטנו בתת פרק 6.4.5 להלן.

### 6.4.3 מהו הפרסום ששימש את הדוח?

הפרסומים ששימשו את החברה בכתיבת הדוח הינם הנחיות ה-GRI, אמנת ICC<sup>71</sup> לגבי פיתוח בר קיימה, וכן תקן ה-AA1000.

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

הנושאים העיקריים והמיוחדים המופיעים בדוח והמטרידים את החברה ביותר הם נושא הניסויים בבעלי חיים, נושא השימוש בהנדסה גנטית ונושא השמירה על איכות הסביבה.

בנושא הניסויים בבעלי חיים, החברות בקבוצה פועלות להפחתת מספר בעלי החיים המשמשים בניסויים, לעידון השיטות בהן משתמשים, ולמציאת שיטות נוספות להחלפת הניסויים בבעלי חיים. כמו כן, הקבוצה עושה מאמצים להבטיח כי בעלי החיים יטופלו בדרך המכבדת את רווחתו של כל יצור חי. החברה משתפת פעולה בתחום עם הארגון הדני לרווחת החיות, שמגבש יחד עם החברה דרכים לשיפור רווחת בעלי החיים, תנאי מגורים, גבולות אתיים לניסויים, תהליכים טובים יותר ועוד. כמו כן, פותח אבטיפוס של מערכות למגורי כלבים, ארנבים, קביות וחולדות בהתאם לצרכי החיות.

בנושא השימוש בהנדסה גנטית, הקבוצה צברה נסיון רב בבטיחות הסביבתית במהלך 15 השנים בהן היא משתמשת ב-GMMs<sup>72</sup> בתהליכי הייצור. פעילותה מוסדרת על ידי חוקים מקומיים ובינלאומיים והיא סווגה כבטוחה או כבעלת סיכון פוטנציאלי נמוך ביותר. מכל מקום, הדוח החברתי מציין את מחויבותה של הקבוצה לשקיפות ואת נכונותה לפעול ולהסביר את פעילויותיה בתחום למחזיקי העניין על מנת לספק מידע רלוונטי ולהסיר ספקות. האישורים הממשלתיים

<sup>71</sup> ICC - International Chamber of Commerce.

<sup>72</sup> GMMs - Genetically Modified Microorganisms.



והחוקיים שמקבלת הקבוצה לשם שימוש ב-GMMs מבוססים על ניתוח סיכונים מדעי מקיף, שמבוצע בשיתוף עם גופים ממשלתיים וארגוני מחקר חיצוניים. ניתוח הסיכונים מבוסס על נתונים מפורטים אודות תהליך ההנדסה הגנטית, תהליך הייצור ונהלי הבטיחות שיושמו. הקבוצה משתמשת ב-GMMs רק במתקני ייצור סגורים, ועוקבת אחרי ה-GMMs שנפלטו על מנת לברר האם שרדו מחוץ למתקני הייצור (ה-GMMs מותרים לשחרור בכמויות מוגבלות בפליטות לאוויר, ובפסולת מוצקה ונוזלית). במעקב של החברה לא נמצאו כל GMMs בדגימות הקרקע שנלקחו מסביב למפעל, וכחלק מהבקרה, יבוצע ניתוח זה באופן סדיר בפערים של שלוש שנים בכל פעם.

בהקשר זה מעניין לציין כי החברה פועלת להפסיק את השימוש בסמנים עמידים לאנטיביוטיקה (Antibiotic Resistance Markers) בשל הסכנות הטמונות בו. להלן הסבר בנושא:

השימוש בסמנים עמידים לאנטיביוטיקה נעשה בהנדסה גנטית באופן הבא: בחומר מסוים (כגון: שמרים) מבוצע שינוי גנטי למתן תכונה רצויה, על ידי השתלת גן לייצור חומר מסוים (למשל: אינסולין) ב-DNA - הצופן הגנטי של השמרים. על מנת לוודא כי השמרים אכן שונו, מבצעים באותו תהליך גם השתלת גן שמשמש כ"סמן" שיעיד כי השינוי בוצע, כמו גן של עמידות לאנטיביוטיקה. לאחר מכן, כשמניחים את השמרים על צלחת פטרי המכילה אנטיביוטיקה, ניתן לדעת כי השמרים אכן קיבלו את התכונה הרצויה לפי עמידותם לאנטיביוטיקה - כלומר השמרים ששרדו הם גם אלה שקיבלו את התכונה הרצויה (ייצור אינסולין). הבעייתיות בנושא זה היא החשש שהשימוש בגנים של עמידות לאנטיביוטיקה עלול לגרום להיווצרותם של חיידקים עמידים לאנטיביוטיקה - סכנה בריאותית ממשית.

נושא השמירה על איכות הסביבה מטופל על ידי הקבוצה כבר במשך קרוב לעשור, ונעשים בו שיפורים מתמידים בתחום ייעול השימוש בחומרים ובאנרגיה, צמצום פסולת ופליטות גזים ועוד.

ייחודיות נוספת בדוח זה היא מקרה ה**בוחרן** (Case Study) של מפעל האינסולין בקלייטון, צפון קרוליינה שבארה"ב, בה נבחנה אסטרטגיית ה-TBL על כל היבטיה.

מקרה הבוחן האמור מוכיח כי יישום אסטרטגיה כוללת של אחריות חברתית מביא להצלחה עסקית מרשימה.

#### 6.4.5 דיווח של המבקר החברתי במסגרת ביקורת חיצונית לרבות נקודות מיוחדות שצוינו בדוח

הדוח מכיל שני דיווחי מבקרים שונים - האחד של פירמת רו"ח הבינלאומית Deloitte & Touche והשני של ד"ר Simon Zadek, יו"ר ארגון ה-AccountAbility.

הדוח הראשון, החתום על ידי רואה חשבון מוסמך בדנמרק של "Global Environmental Services" מטעם Deloitte & Touche, מציין כי לגבי הדוח החברתי יושמו נהלי בדיקה שהוסכמו מראש, וכי הדוח הינו באחריות הנהלת הקבוצה. העבודה בוצעה לפי תקנים מקצועיים המקובלים בקרב רואי חשבון מוסמכים בדנמרק.

רואי החשבון נכחו במשרדי ההנהלה ובשני אתרי ייצור, שוחחו עם ההנהלה האחראית לנושאי סביבה וחברה ועם העובדים האחראים לכך באתרים, וביצעו נהלי סקירה אנליטית ובדיקת מדגם של מסמכים מבססים.

בדוח מתייחסים המבקרים לנהלי איסוף מידע, שיקוף הנתונים שנאספו בדוח החברתי, בקרה פנימית והשוואה של מספרים למסמכי מקור שהוצגו בפניהם.

המבקרים מציינים כי אינם מחוויים דעה על כך שכל המספרים בדוח מושלמים ומדויקים. הם מחוויים דעה כי הקבוצה יישמה נהלי איסוף מידע והוא מוצג כפי שנאסף בדוח החברתי, כי החברות בקבוצה עשו מאמצים לאמת את המספרים ואלה שנבדקו עקביים עם המסמכים שהוצגו למבקרים, וכי הנתונים לגבי עלויות והשקעות סביבתיות עקביים עם מסמכי המקור שנבדקו ומוצגים באופן נאות.

הדוח השני, החתום על ידי ד"ר Simon Zadek, מסכם את ההתקדמות בביצועי החברה במכלול ההיבטים הסביבתיים, הכלכליים והחברתיים. כתב הזכויות לחברות בקבוצת Novo (המכיל 6 קריטריונים ואת דרך הניהול של Novo), הכוללת

את ערכיה, מחויבותיה, עקרונותיה והמתודולוגיה שלה - כמובהר לעיל) שימש כקנה המידה המרכזי לבחינת הביצועים. נלקחו בחשבון מדדי השוואה (Benchmarks) חיצוניים כולל הנחיות ה-GRI, האמנה של ה-ICC בדבר פיתוח בר קיימה ותקן ה-AA1000. הפיתוח העיקרי של הקבוצה בתקופת הדוח היה מודל הניהול החדש הכולל את עקרונות הפיתוח בר הקיימה.

בעניין הסביבתי הושגה התקדמות לאור אמנת ICC ואחת החברות קיבלה את ההסמכה תקן ISO 14001. בעניין החברתי (כולל ביו-אתיקה), החברה נמצאת בתהליך להפסקת השימוש בסמנים אנטיביוטיים (Antibiotic Markers) אם כי לא נקבע לכך לוח זמנים. הושגה התקדמות בצמצום השימוש בניסויים בבעלי חיים, וכן באסטרטגיית GMMs, אם כי יש צורך להסבירה למחזיקי העניין. לצורך התקדמות בנושא שוויון הזדמנויות ותקני עבודה בשרשרת האספקה נדרש לייסד מדיניות מתאימה. נושא הגישה לטיפול רפואי יסייע לקבוצה להיות פעילה יותר בתרומה לציבור.

חל שיפור ניכר ברישום ובדיווח, והתקדמות בדיווח הכלכלי. הדוח הוכן בהתאם להנחיות ה-GRI, ותהליך ה-AccountAbility בוצע לפי עקרונות ה-AA1000. ככלל, הדוח משקף מנהיגות בדיווח סביבתי וחברתי בהשוואה למדווחים מובילים אחרים ובעיקר חברות תרופות ואנזימים. על מנת לשמר מנהיגות זו יש לפתח את הדיווח כך שיכלול התייחסות לנקודות הבאות:

- ביצועי כל העסקאות המשותפות, זכיינים והשקעות חדשות.
- ביצועי חברת ההחזקות והשקעותיה.
- פיתוח בנושאים של GMMs, זכויות אדם, שוויון הזדמנויות, שוחד ושחיתות, נגישות לטיפול רפואי ורכש.
- פעילויות מחקר ופיתוח.
- יעילות כלים ארגוניים.
- ביצועים ברמת המדינה ולא ברמת אתר בודד.

#### 6.4.6 תגובות מיוחדות של הציבור

בדוח לא מופיעות תגובות שהתקבלו מהציבור.

#### 6.4.7 פרמטרים פיננסיים עיקריים

חברת Novo Nordisk (יחד עם החברות המוחזקות שלה) מעסיקה כ - 14,000 עובדים, ומחזורה העסקי השנתי הוא של כ - 21 מיליארד קרונות דניות (DKK) (כ - 2.1 מיליארד דולר). לחברת Novozymes, המעסיקה כ - 3,100 עובדים, מחזור עסקי שנתי של כ - 5 מיליארד קרונות דניות (כ - 0.5 מיליארד דולר).

#### 6.4.8 האם צויין שהחברה זכתה בפרס כלשהו בגין הדוח?

החברה מציינת בדוח כי הדוח החברתי הקודם שלה, לשנת 1999, זיכה אותה בפרס "Best Sustainability Report" מאת לשכת רו"ח הדנית והעיתון הפיננסי הדני Børsen. כמו כן, בשנת 2000 בוצע לראשונה ניתוח בינלאומי של הדוחות החברתיים-סביבתיים על ידי UNEP<sup>73</sup> והוא דירג את BAA<sup>74</sup> ואת קבוצת Novo במקום הראשון מבין 50 הדוחות שנותחו.

#### 6.4.9 במשך כמה שנים מספקת החברה דיווח חברתי?

החברה מציינת בדוח כי הדוח החברתי הראשון שלה פורסם ב - 1998. יצויין כי כבר ב - 1993 החלה החברה לפרסם דוחות על הביצועים הסביבתיים.

#### 6.5 הדוח החברתי של חברת British Airport Administration - Investing for the Future - 2001/2002 לשנים

<sup>73</sup> UNEP - United Nations Environment Programme.

<sup>74</sup> BAA- British Airport Administration -

הדוח החברתי של BAA מופיע להלן בתת פרק 6.5.

Annual Report 2001/02



Investing for the future



6.5.1 תמצית פרופיל חברה

החברה (קבוצה) הינה חברה בריטית (בעבר ממשלתית, שהופרטה ב - 1987) המפתחת ומפעילה נמלי תעופה. לחברה 7 נמלי תעופה בבעלותה ובהפעלתה בבריטניה: היתרו, גטוויק, סטנסטד, גלזגו, אדינבורו, אברדין וסאותהמפטון. שני שלישים מהנוסעים הבריטיים, 122 מיליון איש, עברו ב - 7 נמלי התעופה של החברה בבריטניה בשנת הדוח. כמו כן, החברה מנהלת 12 נמלי תעופה מחוץ לבריטניה. בנוסף לכך, החברה מובילה בפיתוח ובניהול עיסקי קמעונאות בנמלי תעופה - פעילויות מסחריות, כגון: חנויות, חנוונים, הסעדה, שירותים פיננסיים, שירותי תובלה וניהול מדיה (פרסומות). החברה מעסיקה מעל 11,000 עובדים.

6.5.2 מבנה הדוח

הדוח בנוי ברמת (TBL) Triple Bottom Line<sup>75</sup>. מבנה הדוח הוא כמפורט להלן.

6.5.2.1 אודות דוח זה

כאן מצוינים נושאים, כגון: ההנחיות ששימשו בהכנתו של הדוח (הנחיות ה-GRI), העובדה כי הדוח הוא משולב (Integrated) - כולל בתוכו את ההיבטים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים (הדוחות הכספיים מופיעים כחלק ממנו), הפרסים בהם זכו דוחות קודמים<sup>76</sup>, הזמנה לתגובות והצעות מהציבור, זמינות הדוח באינטרנט, לרבות גירסה מקוצרת, והעובדה כי בוצעה ביקורת חיצונית בלתי תלויה על ידי פירמת רו"ח הבינלאומית Deloitte & Touche (המבקרים של

<sup>75</sup> הרחבה על TBL ניתן למצוא, בין היתר, בתת פרק 2.2.1.

<sup>76</sup> כמפורט בתת פרק 6.5.8.

הדוחות הכספיים, שגם קראו את כל המידע התפעולי והכספי, ועל ידי Casella Stanger<sup>77</sup> (שבדקו את יתר הדוחות והמידע).

כמו כן, מציינת החברה כי בכל שנה מעורב הארגון Forum for the Future<sup>78</sup> בתהליך הדיווח שלה על ידי הספקת מידע ואתגרים אסטרטגיים להכוונה ולגבי תוכן הדיווח.

#### 6.5.2.2 הצצה על BAA

בפרק זה, שכותרתו היא "BAA מגדילה את ההשקעות עם בטחון בעתיד" מצויים נתונים תמציתיים אודות ביצועיה הפיננסיים של החברה, כגון: רווחים, דיבידנדים, רווח למניה, נתונים מגזריים ועוד.

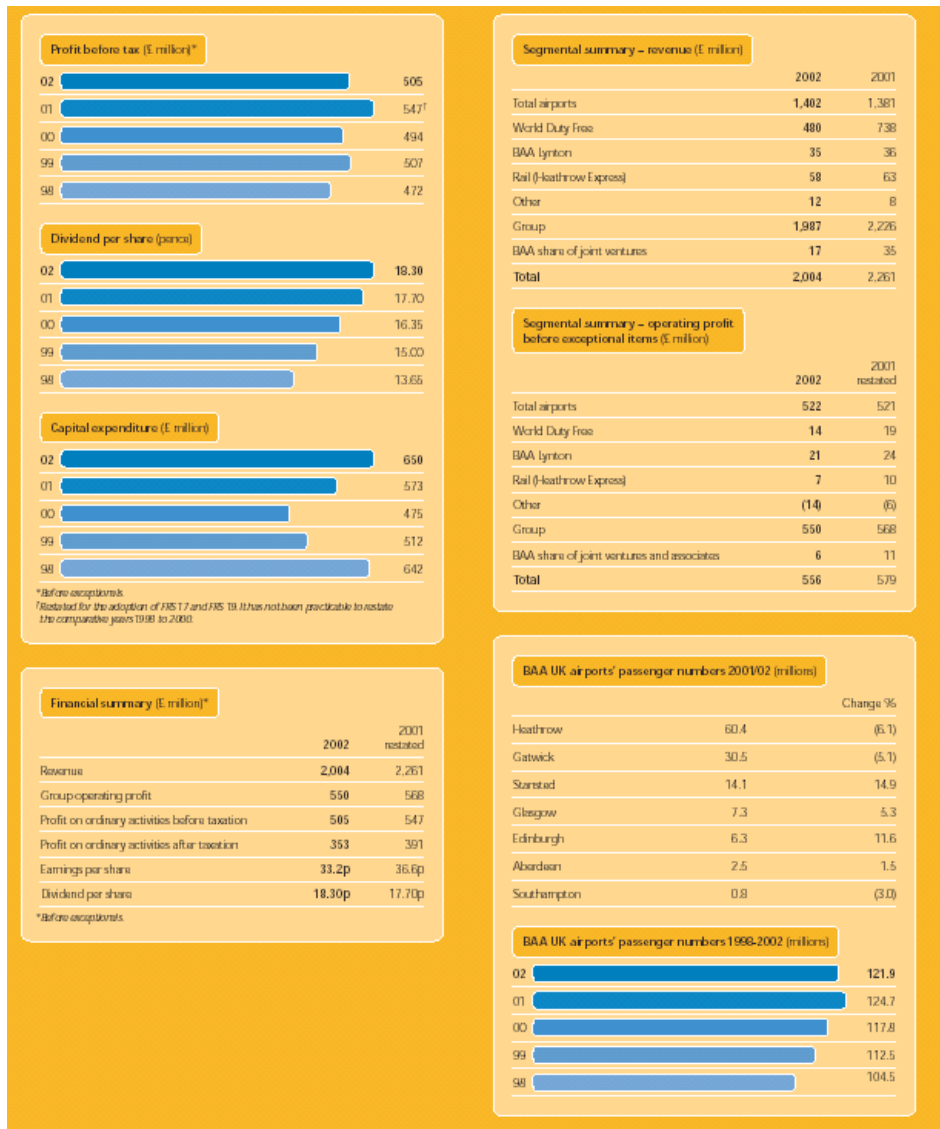
כמו כן, מצוין מספר הנוסעים בשנת הדוח בכל שדה תעופה בבריטניה (למשל - כ - 60 מיליון איש בהיתרו, כ - 30 מיליון איש בגטוויק) וסך הכל (כ - 122 מיליון איש בשנת הדוח).

להלן הנתונים:

---

<sup>77</sup> חברת ייעוץ המתמחה בעיקר בפתרונות ניהוליים בתחום איכות הסביבה.

<sup>78</sup> ארגון חברתי עצמאי שמקדם פיתוח בר קיימה.



בנוסף לכך, ניתנים נתונים ודגשים מרכזיים, כדלקמן:

1. הוכרזה תוכנית להשקעת 8.1 מיליארד ליש"ט בשדות התעופה הדרום מזרחיים של החברה במהלך 11 השנים הבאות.



2. התקבל היתר מהממשלה ב - 11.2001 לבניית טרמינל 5 בהיתרו.
3. הושלמה הרחבת טרמינל בנמל התעופה סטנסטד בהשקעה של 60 מיליון ליש"ט.
4. נפתחה הרחבת אולם הנוסעים בטיסות בינלאומיות יוצאות בטרמינל הצפוני של נמל התעופה גטוויק בהשקעה של 32.5 מיליון ליש"ט.
5. נתיבים חדשים שנפתחו על ידי חברות תעופה זולות סייעו לנמלי התעופה הסקוטיים של BAA לצמוח ב - 7% למרות אירועי 11 בספטמבר.
6. עסקי הקמעונאות (מסחר) בנמלי התעופה הבריטיים הצליחו במיוחד, עם עליה של 4% בהכנסות מסחריות נטו לנוסע, מ - 3.78 ל - 3.95 ליש"ט.
7. היתרו אקספרס (הרכבת המהירה ביותר בין היתרו למרכז לונדון - שהוקמה בהסכם בין BAA לבין הממשלה, ומופעלת על ידי BAA) הסיעה 4.8 מיליון איש והשיגה רווח תפעולי של 7 מיליון ליש"ט.
8. פליטות פחמן דו חמצני צומצמו ביותר מ - 3,000 טון.
9. החברה הוכתרה כחברת התחבורה הבריטית הנערצת ביותר על ידי עמיתה (Management Today, 2001)

כמו כן, מופיע בפרק זה עמוד שכותרתו "מטרתה של BAA להיות קבוצת נמלי התעופה המצליחה ביותר בעולם", בו מציינת החברה כי היא חברת שדות התעופה המובילה בעולם - הראשונה שהופרטה והרווחית ביותר, שמומחיותה היא בפיתוח והפעלת נמלי תעופה, ואשר היא הבעלים והמפעילה של 7 נמלי תעופה בבריטניה (לרבות עסקי המסחר בהם - חנויות דיוטי פרי, מגרשי חניה, מסעדות ועוד) וכן מנהלת 12 נמלי תעופה נוספים מחוץ לבריטניה. החברה מציינת כי ב - 20 השנים הבאות צפוי הביקוש לטיסות להיות מוכפל, ולכן מתוכננות השקעות תשתית בהיקף נרחב (כאמור לעיל - כ - 8 מיליארד ליש"ט במסגרת תכנית רב שנתית).

#### דוח יושב הראש

6.5.2.3

בחלק זה סוקר היו"ר, בין היתר, את ביצועי החברה בתקופת הדוח (מבחינת רווחים, רווח למניה, מגמות וכו'), והוא מציין כי אירועי 11 בספטמבר העיבו על כל התעשייה, תנועת הנוסעים ירדה מאוד (במיוחד בין ספטמבר 2001 לפברואר 2002), ולאחר מכן החלה התאוששות הדרגתית.

היו"ר דן בנושא הבטיחות והאבטחה וטוען כי מזה זמן רב הנושא מצוי בראש סדר העדיפויות של החברה, המשקיעה בתחום 140 מיליון ליש"ט בשנה (שליש מכוח האדם של החברה הוא אנשי אבטחה, והחברה היתה הראשונה בעולם שבדקה את כל תיקי היד). האבטחה היתה טובה עוד לפני 11 בספטמבר, והודקה עוד יותר לאחריו.

היו"ר מדווח על סקירה אסטרטגית שנעשתה ולאורה הוחלט כי החברה תתמקד בעסקי הליבה שלה - נמלי תעופה (פעילות של דיוטי פרי בארה"ב הופסקה. הוחלט לעסוק במסחר רק כשהדבר אינטגרלי לפעילות של הפעלת נמלי התעופה).

היו"ר מציין כי לאור התחזית לגידול משמעותי בביקוש לטיסות בשנים הקרובות החברה מתכוונת לבצע השקעות ענק בתשתיות, כך, שמחד, תוכל לענות לצרכי הנוסעים, ומאידך, גם להפחית את ההשפעות הסביבתיות. הפרויקט הגדול ביותר הוא טרמינל 5 בהיתרו, שעומד לפני הקמה (בשלב של אישורי התכניות) ושעלותו הכוללת צפויה להיות כ- 3.7 מיליארד ליש"ט (כולל רכבת). היו"ר מאזכר את קודמו בתפקיד, מדווח על שינויים שחלו במועצת המנהלים (פרישות, מינויים חדשים) ומודה לצוות העובדים שהוכיחו מחויבות בעת משבר, פעלו היטב וסייעו להאיץ את ההתאוששות.

היו"ר חותם את המסר שלו במלים "BAA מוכנה היטב להשיג גידול יציב ברווחים על ידי מתן שירות למספר הולך וגדל של אנשים בצורה יוצאת מן הכלל, תוך שהיא מפעילה את נמלי התעופה באופן אחראי, בבטחה ובביטחון."

#### סקירת המנכ"ל

6.5.2.4

המנכ"ל סוקר את המשבר בתעשיית התעופה לאור אירועי 11 בספטמבר, שהציבו בפניה את התנאים הקשים ביותר מזה עשור. יחד עם זאת, הוא מסביר כי גמישותה של החברה איפשרה לה התאוששות מהירה יחסית, על ידי הפניית משאבים מתכניות ההשקעה לחיזוק האבטחה, וקידום הצמיחה של טיסות זולות ליותר מ- 100 יעדים. כמו כן, סוקר המנכ"ל את נושא המחירים המפוקחים על ידי הרשויות הרגולטוריות בתחום התעופה האזרחית, וכך את נושא ההשקעה של החברה בתשתיות, לרבות השיפורים בנמל התעופה היתרו ובניית טרמינל 5, והשקעה בהרחבה ושיפורים בנמלי התעופה גטוויק וסטנסטד. החברה תעשה מאמצים לנצל את 4 מסלולי ההמראה הקיימים בדרום מזרח אנגליה, אך כפי הנראה יהיה צורך בעתיד לבנות מסלול חמישי.

המנכ"ל מזכיר בדבריו את הברית "Freedom to Fly" שכוללת עסקים, איגודי מסחר, צרכנות ותיירות, נמלי תעופה וחברות תעופה, מייצגת 130 אלף מעסיקים ו- 7 מיליון מועסקים ומדגימה את תרומת עסקי התעופה לכלכלה - 380 אלף משרות תלויות בתעשייה זו, ותרומתה השנתית לכלכלה עולה על 10 מיליארד ליש"ט. סקר שערכה הברית העלה כי 76% מהאנשים מאמינים כי יש להתיר לתעופה לצמוח על מנת לענות על הביקוש, אך תוך התייחסות מתאימה לסביבה ומציאת דרכים לצמצום ההשפעות על הסביבה למינימום האפשרי.

המנכ"ל מציין כי החברה פועלת תוך התייעצות עם הרשויות והממשל המקומיים ומקימה ועדות בכל נמל תעופה ובהן יועצים ונציגים מקומיים וכן הקימה פורום תעבורה. כמו כן, כל יעדי ומטרות פיתוח בר קיימה של החברה נבדקים בביקורת חיצונית. הליכי האישור לצורך הקמת טרמינל 5 בהיתרו, נמשכו 8 שנים והיו כרוכים בעלויות גבוהות.

המנכ"ל מסיים את דיווחו בהבטחה כי ההשקעות בנמלי התעופה תספקנה את צרכי נמלי התעופה והמדניה, יועילו במישרין לכלכלות המקומיות וישמרו אלפים רבים של מקומות עבודה. החברה מחוייבת לבצע את ההשקעות באופן שיביא להטבות תוך צמצום ההשפעות השליליות של תחבורה אווירית, ולהמשיך לפעול על מנת להיות קבוצת נמלי התעופה המצליחה ביותר בעולם, לטובת כל מחזיקי העניין.

#### נמלי התעופה בדרום מזרח אנגליה

6.5.2.5

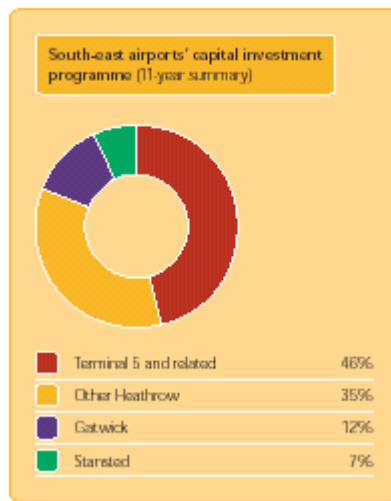
החברה היא הבעלים והמפעילה של 4 נמלי תעופה בדרום מזרח אנגליה, 3 מתוכם בלונדון (היתרו, גטוויק וסטנסטד). בפרק זה מתוארות התפתחויות עיקריות לגבי כל אחד מארבעת נמלי התעופה:

1. היתרו - הקמת טרמינל 5 אושרה, הממשלה דורשת מהחברה לעמוד בכ - 700 תנאים שמטרתם לצמצם את ההשפעה על הסביבה והקהילות המקומיות. בוצעו שיפורים בנמל התעופה עצמו (הוספת חנויות, מסעדות, מסכי מידע ועוד). כמו כן, הוקם "מרכז היתרו" המשמש כנקודה המרכזית לאספקה ולחלוקה של סחורות לנמל התעופה. הקמתו חסכה 35% מההעברות בכלי רכב כבדים בכבישי נמל התעופה.
  
2. גטויק - נפתחה הרחבת אולם הנוסעים בטיסות בינלאומיות יוצאות בטרמינל הצפוני, וכמו כן, בוצעו שיפורים נוספים. הושגה התקדמות חיובית (שאושרה על ידי מבקרי האיכות החיצוניים) בנושא קיום של הבטחות רבות לקהילות המקומיות, הבטחות שניתנו במסגרת ההרחבה. כמו כן, הוקמה קרן שתשקיע כל שנה 100,000 ליש"ט בפרויקטים מקומיים, ופורום תעסוקה למנהיגים מקומיים ונציגים נוספים שידון בנושאים רלוונטיים כדוגמת דיור ותחבורה. בנוסף לכך, יוסד שירות אוטובוסים איכותי לערים המקומיות ותחנה חדשה לבדיקת איכות האוויר.
  
3. סטנסטד - זהו נמל התעופה המוביל בטיסות מוזלות באירופה. הטרמינל שלו הורחב לאור הגידול בביקושים לטיסות אלה, תוך היועצות עם הקהילות המקומיות להשגת הסכמה בנושא ההרחבה. כמו כן, הוגשה תכנית להרחבת בנין הטרמינל (הרחבה נוספת), הקמת מלון חדש, גישה משופרת לכביש, חניות נוספות ושיפור הרכבת. נמל סטנסטד תורם להתפתחות הכלכלית של האיזור בהעסקת 10,000 עובדים ובתרומה של 350 מיליון ליש"ט לכלכלה המקומית. הוקם גם פורום תעסוקה למשיכת עובדים פוטנציאליים.

4. סאותהמפטון - שופרו בו החניות והותקנה מערכת תאורה חוסכת אנרגיה.

כמו כן, מצוינים בפרק זה נתונים נוספים לגבי נמלי התעופה, כגון: שנת הקמתם, מספר מסלולי המראה ומספר טרמינלים בכל אחד מהם.

להלן תרשים מתוך הפרק, המתאר את פילוח ההשקעות על פי תכנית רב שנתית (ל - 11 שנה) בנמלי התעופה הדרום מזרחיים:



6.5.2.6 נמלי התעופה הסקוטיים

החברה היא הבעלים והמפעילה של 3 נמלי תעופה בסקוטלנד (אברדין, אדינבורו וגלזגו).

נמלי התעופה הסקוטיים החלו להטמיע את עקרונות הקיימות (SustainAbility) לעסקים, בקיום אסטרטגיות לגבי איכות המים, פסולת, שינויי אקלים, רעש, איכות האוויר ועוד. כעת הנושאים הללו

ישולבו/יוטמעו בתכניות הפיתוח, בהיבטים הכלכליים ובתקשורת עם מחזיקי עניין.

בפרק זה מתוארות התפתחויות עיקריות לגבי כל אחד משלושת נמלי התעופה:

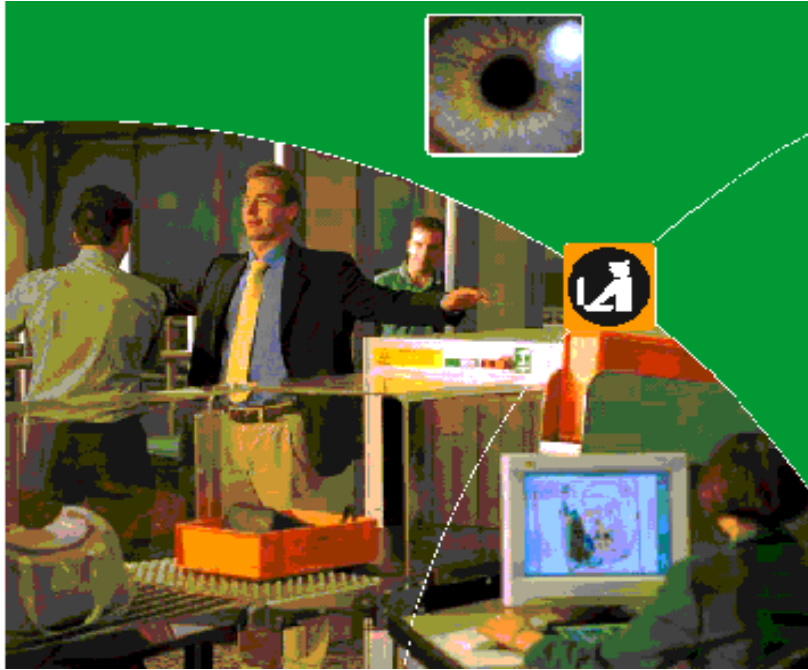
1. גלזגו - לאור הצלחת הטיסות המוזלות, נוצר צורך בהקמת תשתיות כמענה לביקוש הגובר. לפיכך מבוצעות בו עבודות להקמת חניון נוסף, בניית האנגר לתחזוקת מטוסים ותשתיות הנדסיות.

2. אדינבורו - גם נמל תעופה זה נהנה מגידול בביקושים, בין היתר, לאור הצלחת הטיסות המוזלות ופתיחת נתיבים חדשים. תכנית פיתוח הטרמינל בעלות של 100 מיליון ליש"ט הסתיימה, והיא מאפשרת לו לספק שירותים ומתקנים איכותיים.

3. אברדין - נמל תעופה המשרת, בין היתר, את אנשי תעשיית הנפט בים הצפוני. זהו נמל התעופה המוביל בעולם מבחינת היקף טיסות המסוקים. הושקעו בו כספים בתשתיות ובשטחי הנמל.

בטיחות 6.5.2.7

בראש פרק זה, במסגרת הכותרת "לעיניך בלבד", מציינת החברה כי הינה חלוצה בשימוש בשיטות סריקה חדשניות הכוללות בחינת זיהון הנוסע באמצעות טכנולוגיית זיהוי על פי קשתית העין. להלן תמונה הלקוחה מעמוד זה:



בפרק נאמר כי החברה משקיעה כ - 140 מיליון ליש"ט בשנה באבטחה, שליש מכוח האדם של החברה עוסק באבטחה והחברה היתה הראשונה בעולם שבדקה את כל תיקי היד, עוד בשנות ה - 90. האבטחה היתה טובה עוד לפני 11 בספטמבר, ולאחריו עלתה לרמה הגבוהה ביותר.

החברה פועלת בתיאום עם הרשויות השונות, הממשל, המשטרה והשותפים העסקיים שלה להבטיח התמקדות מתמשכת בנושא. האבטחה כוללת בדיקת הנוסעים ומטען תיקי היד בשיטות חדשניות (כאמור לעיל) ואף מערכת לזיהוי חומרי נפץ. כמו כן, הוגדל מספר העובדים העוסקים באבטחה, ואף תוגברה אבטחת המידע באתר האינטרנט של החברה. החברה נחשבת כמובילה עולמית בתחום האבטחה ואף אירחה חברי קונגרס אמריקאיים שבאו ללמוד את הנושא לאחר מתקפת 11 בספטמבר.



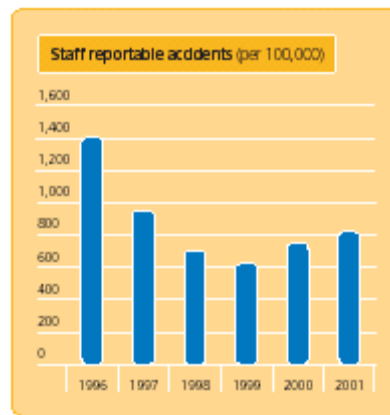
בפרק מתוארים תהליכי אבטחה שונים, כגון: תכנית היכרות במהלכה מציגים כלי נשק, תחמושת ואמצעי נפץ שונים בפני קציני הביטחון, מוסברות רמות הכוננות ומערכת הטלוויזיה במעגל סגור. החברה גם יישמה מיידית את כל הדרישות הממשלתיות החדשות בנושא (בין היתר, בנושא הידוק הפיקוח והבדיקה של תעודות מזהות).

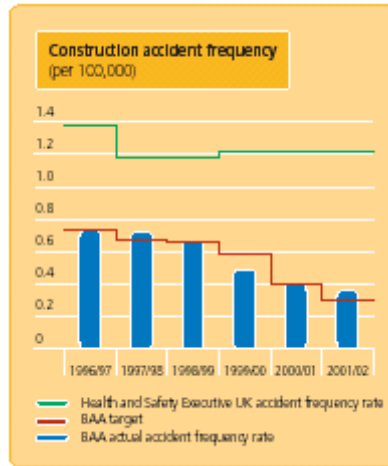
בריאות ובטחון

6.5.2.8

האחריות לניהול סיכונים מוטלת על מועצת המנהלים, אשר מדריכה ותומכת בתכנית הבריאות והבטחון של החברה (שגם מבוקרת על ידי גורמים חיצוניים).

החברה שואפת למנוע את כל המחלות והפציעות שניתנות למניעה ולצמצם את ההפסדים העסקיים הנובעים מאירועים לא מתוכננים. שיעור הפציעות בקרב העובדים, הקבלנים והנוסעים ירד ועמד על 821 תאונות ל - 100,000 איש. לשם השוואה, המדד הממוצע בתעשייה עומד על 3,316 תאונות ל - 100,000 איש. להלן שני גרפים בנושא התאונות:





החברה יזמה קמפיין "אחד למיליון" להפחתה בעתיד של שיעור התאונות באתרי הבניה של הפרויקטים המרכזיים שלה. 3.6 תאונות למיליון שעות עבודה היא תוצאה פחות טובה מהיעד שהחברה קבעה לעצמה לשנת הדוח (3 תאונות למיליון שעות עבודה) אך טובה בהרבה מהממוצע בתעשיית הבניה - 13 תאונות למיליון שעות עבודה.

לעניין הבטיחות באש, קובעת החברה כי מדובר בנושא המקבל תשומת לב מיוחדת: בכל נמל תעופה ישנן ועדות בנושא בטיחות באש, והוקמה תכנית מיוחדת למנהלים בנושא. כמו כן, הוצבו מכשירי Defibrillators נוספים<sup>79</sup> ויותר מ- 200 אנשי צוות הוכשרו לשימוש בהם למקרה שאדם יקבל התקף לב באתרי החברה. נעשו בחינה של תקני הבטיחות וניתוח ההכשרה הנדרשת לעובדים. כמו כן, מתפתחת ההיוועצות עם נציגי ארגוני בטיחות ומתקיימות פגישות סדירות עימם.

בנושא בריאות העובדים, יוסדה תכנית מיוחדת שמטרתה לצמצם את הסיכונים הבריאותיים הקשורים לעבודה ולקדם את בריאותם.

<sup>79</sup> מכשיר רפואי ללב.

בהמשך, תופעל תכנית למודעות ללחץ נפשי (Stress) למנהלים ואיסוף מידע לזיהוי בעיות בשלביהן הראשוניים. החברה זכתה, זו השנה החמישית ברציפות, בפרס הזהב RoSPA על תכניות הבריאות והבטיחות שלה, ולכן זכתה במדליית זהב על מצויינות בנושא. החברה ממשיכה לפעול בנושא וכעת מקימה תכנית חומש חדשה.

6.5.2.9 BAA פועלת בקהילה

פרק זה מציג את תרומותיה של BAA לקהילות המקומיות הנמצאות מסביב לנמלי התעופה שלה, מתוך רצונה לפעול כאזרחית תאגידית טובה. ל-BAA ארגון צדקה משלה - "קרן קהילות המאה ה - 21 של BAA", התומך בפרויקטים שונים בקהילות הסובבות את נמלי התעופה שלה. תמיכה זו, יחד עם הזמן, הכסף והמשאבים שמקורם בנמלי התעופה עצמם, מסתכמים לתרומה של 2.5 מיליון ליש"ט.

רוב התמיכה מוענקת בנושאי ההשכלה, פיתוח הסביבה ושיפור המצב הכלכלי. בשנת הדוח תמכה החברה במגוון רחב של פרויקטים, בכללם הקלה על ילדי בית ספר להגיע ללימודים, מימון משחקי ספורט לנוער סקוטי ועוד. כעת עוסקת החברה בשיתוף עם גופים נוספים בהכנת תוכנית הרצה ללימוד מיומנויות עבודה למובטלים המבוססת על נסיון בעבודה בנמל התעופה. כמו כן, מעורבים יותר מ - 60 מעובדי החברה בתכנית להשכלת מבוגרים (לימוד קרוא וכתוב).

בנוסף, נמנות בפרק יוזמות נוספות, כגון:

1. פרויקט אמנות לנוער בנושאים הקשורים לתעופה.
2. העברת כספים לסיוע לקבוצת נשים בהכשרה במיומנויות עסקיות.

3. שיתופי פעולה עם בתי ספר ועסקים מקומיים להכשרה הקשורה - לעבודה לילדי בתי הספר.

4. מימון פרויקט להשכלה ושיפוץ מגרש משחקים בבית ספר תיכון.

החברה מציינת כי היא מעודדת את כל עובדיה למלא תפקיד בקהילה המקומית ומעניקה היעדרות בתשלום על מנת לסייע להם בכך. תפקידים אלה יכולים לכלול חונכות לילדי בית ספר מקומי, מילוי תפקידים שונים בבתי ספר ועוד.

#### 6.5.2.10 פיתוח בר קיימה

בראש פרק זה מציינת החברה במסגרת הכותרת "שאיפה של אוויר צח" כי זיהום נגרם גם ממכוניות הנוסעות אל שדה התעופה וממנו, ולכן החברה מעודדת שימוש ברכבת ובאוטובוס, הידידותיים יותר לסביבה. החברה הצליחה בכך - שליש מהנוסעים בנמלי התעופה בדרום מזרח אנגליה משתמשים בתחבורה ציבורית. בהיתרו אקספרס נסעו 4.8 מיליון איש. כמו כן, החברה ייסדה תכנית שזכתה בפרס, לפיה העובדים חולקים ביניהם רכבים (Car Sharing), וכן הקימה את המרכז הלוגיסטי, "מרכז היתרו", שחשך תנועות רכב סביב נמל התעופה והקטינן ב - 35%.

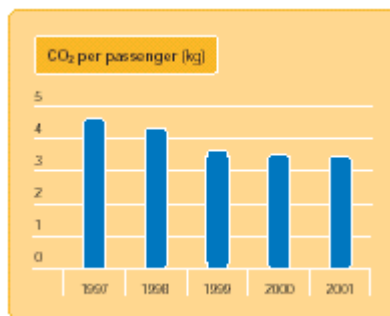
בפרק זה נדון נושא התעופה, בין היתר, בהקשר לתכנית ממשלתית בדבר תחום התעופה שתקבע את מסגרת הפעולה ל - 30 השנים הבאות. החברה מציינת כי יידרש דיון מעמיק בנושא עם כל מחזיקי העניין. החברה מעלה את השקפתה בדבר חשיבות התעופה לקיום החזון של קשרים בינלאומיים חזקים, אולם, מתוך ההכרה כי הצמיחה חייבת להיות אחראית, חכמה ו"נקיה", ולא בכל מחיר. לשם

כך, היא פועלת עם מחזיקי העניין על מנת להביא לשיפור מתמיד בביצועיה הסביבתיים. הגישה הזו מנחה את החברה בחיפושיה אחר דרכים חדשניות לשימוש יעיל באנרגיה בנמלי התעופה ולאספקת אנרגיה אליהם.

כיום, כ - 3% מהצריכה מסופקת ממקורות מתחדשים<sup>80</sup> והיעד הוא להגיע ל - 10% עד שנת 2010. החברה תסייע לפיתוח שוק האנרגיה המתחדשת בזכות היותה לקוח יציב למוצר. בעניין פיתוח בר קיימה, החברה מעוניינת להשפיע, לתמוך ולפתח את המדיניות בנושא בקרב כל התעשייה והיא אף ייעצה לגופים ממשלתיים בתחום. עקרונות פיתוח בר קיימה משולבים בתהליכים העסקיים בחברה, ושילוב זה הולך ומעמיק עד לרמת המחלקה, לרבות הכשרת עובדים הנעשית בשיתוף עם גופים נוספים.

כמו כן, פרק זה עוסק בנושאים הבאים:

1. שינוי אקלים ופליטות גזים - פליטות ה- CO<sub>2</sub> הצטמצמו ביותר מ - 3,000 טונות, שיפור של 0.7% מהשנה הקודמת. להלן גרף בנושא:



<sup>80</sup> מקורות מתחדשים לאנרגיה כמו רוח ואנרגיה סולארית בניגוד למקורות מתכלים כמו נפט ופחם. הרחבה בנושא אנרגיה מתחדשת מצויה בתת פרק 9.4.3.

2. ניהול איכות האוויר המקומית - החברה השיקה לאחרונה יוזמה לשימוש בכלי רכב המופעלים בגז (LPG<sup>81</sup>) בקרב 860 העובדים שבתכנית הרכב של החברה. לעובדים מוצע תשלום של עד 50 ליש"ט בחודש לכיסוי העלות של בחירה ברכב LPG במקום רכב המונע בדלק או בדיזל. רמות זיהום האוויר שנמדדו במהלך שנת הדוח עמדו במגבלות שקבעה ממשלת אנגליה, למעט רמת החנקן הדו חמצני.
3. תחבורה קרקעית - החברה מחויבת לחזון של הממשלה לתחבורה ציבורית משולבת לאורך המדינה. השקעתה של החברה ברכבת מוערכת מאוד בהקשר זה.
4. ניהול רעשים - למרות הגידול בכמות המטוסים, כמות הרעש לנוסע ירדה ב - 1.1%. יחד עם זאת, מספר ההפרות עלה מ - 444 ל - 484 לאור הקשחת המגבלות שנקבעו על ידי הרשויות. בשנת הדוח הושק, בשיתוף עם גורמים נוספים, קוד תעשייתי לצמצום רעש נחיתות המטוסים.
5. פסולת - החברה מציינת שתוך כשנתיים היקף מיחזור הפסולת בנמלי התעופה יעלה פי שניים ויותר. יחד עם זאת, המגמה של כמות פסולת לנוסע עדיין בעליה. החברה בוחנת דרכים לצמצום כמויות הפסולת.

6.5.2.11 BAA כמעסיק אחראי

החברה מעסיקה כ - 11,000 עובדים, ושואפת להעניק להם הזדמנות ללמוד ולהתפתח, לפתח קריירה, לעבוד במקום העבודה מתוך שוויון וללא הטרדות ולזכות לתגמול הוגן. כמו כן, החברה פועלת לגיוס

<sup>81</sup> LPG - Liquid Petroleum Gas.

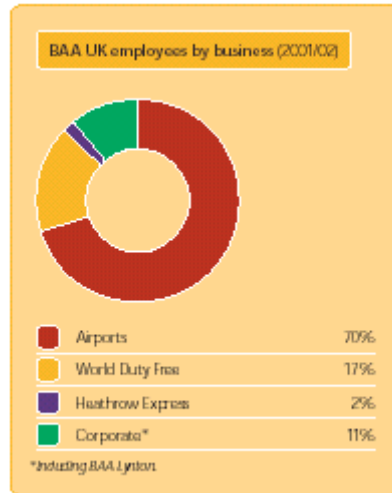
ושמירת העובדים הטובים ביותר ולה מדיניות לשוויון הזדמנויות אשר מכוונת לכיבוד השונות וקבלתה.

סדרי העדיפויות בתחום התעסוקה נקבעו על ידי קבוצת פעולה בהשתתפות נציגי החברה ונציגי איגודי מסחר, והם כוללים: איזון בין העבודה והחיים הפרטיים, ייצוג מיעוטים אתניים בהנהלה, סקירת נהלי גיוס עובדים, זיהוי המיומנויות השונות הנדרשות ממנהלים, הכשרה במודעות תרבותית והתייחסות לצרכיהם של אנשים בעלי מוגבלויות. כמו כן, החברה לוקחת חלק בפורומים שונים בנושא.

כל עובדי החברה זכאים לקבלת שירותי בריאות מקצועיים וכן תמיכה של מומחה במקרים של טראומה בחיים האישיים. במקרים של שינוי בעסקים או ארגון מחדש המשפיעים על תפקידי העובדים, החברה מחויבת למיקומם מחדש (Relocation) תוך פיתוח ולימוד, כשניתן לעשות כן. החברה מיישמת כעת תכנית מנהיגות לעובדים לשיפור המיומנויות בנושא. כמו כן, נדונים נושאי הפנסיה וחלוקת מניות לעובדים, וכן הפעלת תוכנית Matching של תרומות - הנקראת "Give As You Earn", במסגרתה החברה מעודדת עובדים לתרום לצדקה על ידי תרומת סכום זהה לתרומת העובד (כדוגמת מודל מתן בישראל<sup>82</sup>).

כמו כן, מופיעים בפרק זה דיאגרמה המפלחת את מספר העובדים על פי תחום הפעילות בה הם מועסקים (70% בנמלי התעופה, 17% בדיוטי פרי, 2% ברכבת וכו'):

82 על מודל מתן ניתן למצוא גם בפרק 5.



ונתונים אודות פילוח לפי מין (40% נשים), גזע (13% מיעוטים אתניים), פילוח לפי מין וגזע בהנהלה (42% נשים, 5% מיעוטים אתניים), מספר פעילויות הכשרת ופיתוח עובדים - 600 תכניות שונות באמצעות ה"אוניברסיטה הוירטואלית של BAA" ועוד:

**Facts and figures**

**Employment**

- BAA employs over 11,000 staff across the world
- 60% of BAA's UK employees are male, 40% female
- 85% of BAA's UK employees are white, 13% ethnic minority and 2% unknown
- 58% of BAA's UK employees in management grades are male, 42% female
- 95% of BAA's UK employees in management grades are white, 5% ethnic minority
- 83% of BAA's UK employees in senior management grades are male, 17% female
- 96% of BAA's UK employees in senior management grades are white, 4% ethnic minority
- BAA offers employees over 600 different training and development activities
- Over half of eligible BAA staff took up the 2001 ShareSave offer
- BAA's pension scheme has 7,386 active members and 5,662 pensioners



בניית התשתיות ותחזוקתן

בראש פרק זה מציינת החברה במסגרת הכותרת "אנחנו כאן כדי לעזור" כי כל עובדיה פועלים על מנת לעזור ללקוחות, תוך הבטחת שלומם והעמדתם במרכז. כשני שלישים מהנוסעים המגיעים והיוצאים מבריטניה עושים זאת בדרך האוויר והחברה מנסה לענות לצרכיו של כל אחד מהם ומשקיעה מאמצים רבים על מנת לשפר את נמלי התעופה שלה. להלן התמונה מהפרק:



בפרק זה נאמר כי החברה תוציא על בניית התשתית שלה ותחזוקתה יותר מ - 2 מיליון ליש"ט בממוצע ליום (!) במשך 11 השנים הבאות.

החברה היא לקוח עיקרי של תעשיית הבניה בשל היקפי הפרויקטים שהיא מקימה. בשנת הדוח הוקמה יחידה עסקית לבחינת דרך הרכישה והתחזוקה של הנכסים, והתוצאה היתה איכות גבוהה יותר של תפוקה, פחות חריגות מתקציב, והפחתת השפעות סביבתיות. כמו כן, בשנת הדוח הושלמו 94% מפרויקטי הבניה תוך חסכון ביחס לעלויות המתוכננות, ו- 91% מהם הסתיימו במועד שנקבע או לפניו.

הוקם צוות חדש לפיתוח ותכנון. כל החלטה על הקמת תשתית חדשה או שיפור תשתית קיימת נבחנת קודם כל במסגרתו. צוות זה מגבש את הפתרון הטוב ביותר תוך הבאת היעדים הבטיחותיים והסביבתיים בחשבון, מלווה את הפרויקט ומוודא שהוא מבוצע באופן הטוב ביותר עד להשלמתו.

חלק מהצלחה האמורה מיוחס לייעול שרשרת האספקה וצמצום מספר הספקים הישירים ל- 1,500, אימוץ חוזי מסגרת עם הספקים העיקריים וקביעת יעדים שניתנים למדידה שכן " What Gets Measured Get Done". בנוסף לכך, באמצעות שיתוף ידע, החברה החלה לתקן (Standardize) פרויקטים של בניה, פותחו פתרונות סטנדרטיים בנושאי גשרי גישה, חדרי שירותים וחניונים, מה שהוזיל את עלויות הבניה ב- 20% וקיצר משמעותית את משך זמן ההכנה באתר.

כעת החברה שוקדת על פיתוח תכנית תחזוקה שתבטיח כי התחזוקה תיעשה באופן יותר מתוכנן (ופחות "תגובתי" כתוצאה מהתעוררות בעיות). ישנה תכנית של שירות והחלפת חלקים לאורך חיי הציוד, על מנת לצמצם את הסיכון לקלקול.

החברה החלה בשנת הדוח בהכשרה של עובדי הבניה, ודרישת הוכחה לעמידתם בתקני האיכות NVQ2 או תקן מקביל. לא היו מקרי מוות באתרי הבניה, והופחת מספר התאונות ל- 3.6 תאונות למיליון שעות

עבודה מול הממוצע בתעשיית הבניה - 13 תאונות למיליון שעות עבודה. היעד של החברה הוא לצמצם מספר זה לתאונה אחת למיליון שעות עבודה (בהתאם לכך, הקמפיין שלה בנושא התאונות באתרי הבניה נקרא "אחד למיליון").

בעקבות הערכה מחודשת של השפעותיה הסביבתיות, עודדה החברה התנהלות משופרת בכל אתרי הבניה, בעיקר בנושא ניהול אנרגיה וניהול משאבים. תכנית למיחזור פסולת בניה הביאה לכך ש - 70% - 80% מפסולת הבניה מוחזרה.

#### מקרקעין ומטענים

6.5.2.13

לעניין המקרקעין, נאמר בפרק זה כי לחברה מיליון מ"ר מקרקעין בנמלי התעופה הבריטיים שלה, בהם שוכנים יותר מ - 900 ארגונים. רבע משטח זה מכיל משרדים בהם עובדים מעל 25,000 איש. רבע נוסף מכיל מתקני אחסון מטען, אולמות נוסעים וכו'. כמו כן, באמצעות עסקי פיתוח הרכוש הקשור לנמלי התעופה, המבוצעים על ידי BAA Lynton (כמובהר להלן), היא מחזיקה בנכסים בשווי של כ- 2.6 מיליארד ליש"ט. ההכנסות מהרכוש היו יציבות למדי למרות אירועי 11 בספטמבר, וזאת לאור איכות המקרקעין וייחודיות המתקנים. החברה ממשיכה ומפתחת את המקרקעין לצורך עמידה בצרכי שותפיה העסקיים, למשל, בניית האנגר חדש ומתקן שני בסדרה של מוסכים לרכבי התובלה שלהם.

לעניין המטענים, מצוין כי לנמלי התעופה של החברה תפקיד מפתח כמניעים את המסחר בין בריטניה ליתר העולם. כ - 30% מהייצוא של בריטניה, בשווי של כ - 50 מיליארד ליש"ט, מועבר בדרך האוויר. מעל 1.6 מיליון טונות של מטען עוברים בנמלי התעופה הבריטיים של החברה בשנה, והם מכילים סחורות, כגון: 26 מיליון דגים, 85 אלף

טון מוצרי מזון טריים, 15 אלף טון מוצרים מן החי, כגון: דבש, בשר ועוד.

החברה מצביעה על ירידה של למעלה מ- 10% בכמות המטענים שהוטסו בנמלי התעופה שלה, ירידה המיוחסת להאטה הכלכלית הכלל עולמית, לאירועי 11 בספטמבר, להתפתחות מגמה להטסת משלוחים קטנים יותר בנפח גדול יותר וכן לרכבת Channel Tunnel אשר שימשה להובלת סחורות ליעדים באירופה.

הכנסות החברה ממטענים נובעות בעיקר מגביית דמי שכירות על המקרקעין ולא מאגרות נמל התעופה. בנמלי התעופה השונים מבוצע פיתוח תשתית בנושא אחסנת מטענים, בין היתר, בניית מחסני מטען חדשים בשטחים גדולים בסטנסטד ובנמלי התעופה בסקוטלנד.

#### 6.5.2.14 BAA הבינלאומית

בפרק זה מציינת החברה כי הצלחתה בעסקי נמלי התעופה בבריטניה יוצרת עבורה את התשתית ממנה היא מרחיבה את פעילויותיה בהדרגה למישור הגלובלי באמצעות החברה BAA הבינלאומית. החברה החלה בשנת הדוח לפעול בעומן והגדילה את החזקותיה בנמלי תעופה באוסטרליה. כיום לחברה 12 נמלי תעופה מחוץ לבריטניה, המטפלים ב- 80 מיליון נוסעים בשנה. החברה צופה פוטנציאל גדול לפעילות הבינלאומית עם הפרטתם הצפויה של נמלי תעופה שונים בעולם בשנים הבאות. לרוב, החברה מבצעת את פעילותה הבינלאומית בשיתוף עם עסקים מקומיים המממנים את הפעילות, או מתקשרת בחוזה ניהול.

בפרק מתוארות פעילויות החברה במקומות שונים בעולם בחתך של ארצות, כלהלן:

1. אוסטרליה - החברה מעורבת ב - 6 נמלי תעופה, ומובילה את תחום הפעלת נמלי התעופה במגזר הפרטי. החברה מציינת הישגים, כגון: צמיחה של כמעט 10% באחד מנמלי התעופה מאז הפרטתו, לצד בעיות של ירידה במספר הנוסעים, בין היתר, לאור התמוטטותה של חברת התעופה המקומית Ansett.
2. ארה"ב - לחברה חוזה ניהול בנמל התעופה אינדיאנפוליס וחוזי קמעונאות (ניהול המסחר) בנמלי התעופה בוסטון-לוגאן ופיטסבורג. החברה מציינת הישגים בהגדלת המכירות לנוסע (כמעט פי 4 במשך החוזה), הגדלת השטחים המסחריים ועוד.
3. איטליה - נמל התעופה בנאפולי הושפע קשות מאירועי 11 בספטמבר, מהתמוטטותה של חברת התעופה Sabena ששימשה כחברת התעופה העיקרית בו, ומהארגון מחדש של חברת התעופה האירופאיות. עקב כך, תנועת הנוסעים בו ירדה ב - 3.6%. לקראת סוף השנה החלה התאוששות והתחזיות ארוכות הטווח הן חיוביות. בנמל תעופה זה בוצעו הרחבת אולם הנוסעים ושיפור המתקנים.
4. עומן - לחברה חוזי ניהול ל - 2 נמלי התעופה הגדולים ביותר בעומן. במשך 4 השנים הבאות יושקעו 150 מיליוני דולרים בשיפורם לרמה הנהוגה במתקנים אלה בעולם. פרויקט זה מהווה את ההפרטה הראשונה של נמל תעופה במזרח התיכון, והחברה רואה בו פתח להזדמנויות נוספות.
5. שירותי ייעוץ - החברה הבינלאומית מציעה שירותי ייעוץ מסחרי לנמלי תעופה ברחבי העולם, בזכות המומחיות והנסיון שצברה בתחום. היא מטפלת בטווח הרחב של הזדמנויות עסקיות בנוסף לאלה של עסקי התעופה עצמם. כמו כן, החברה מציעה את שירותיה בתחומים נוספים של עסקי נמל התעופה,

כגון: שני פרויקטים שונים באיסלנד - סיוע בתכנון היצע המוצרים בחנויות הדיוטי פרי וסיוע בתכנון והשקעה בנמל התעופה עצמו במסגרת תכנית ל - 25 שנה. החברה בטוחה כי לייעוץ התפעולי והמסחרי שהיא מספקת ישנו פוטנציאל בטווח הבינוני והארוך.

בפרק מופיעים גם נתוני ההחזקה המדויקים של החברה בכל נמל תעופה, ומספר הנוסעים שעברו בו בשנת הדוח ובשנה שקדמה לה.

קמעונאות - מסחר

6.5.2.15

בראש פרק זה מציינת החברה במסגרת הכותרת "הבחירה בידיד" כי הנוסעים מצפים מנמל התעופה ליותר מאשר מטוס שמגיע במועד ותחושת בטחון - הם מעוניינים לנוח, לאכול ולהנות מקניות. לכן, החברה פועלת עם שותפיה על מנת לספק את רצונות הנוסעים תוך הבטחת איכות ומגוון ביותר מ - 1,000 חנויות ו - 130 מסעדות וברים.

החברה היא המובילה בעולם בעסקי מסחר בשדות תעופה. עסקיה משלבים בהצלחה את הפעילות המסחרית בתוך סביבת שדה התעופה, בדרך המאזנת תפעול יעיל של השדה עם צרכי הנוסעים ועם ההזדמנויות המסחריות. שנת הדוח היתה חזקה ביותר בתחום המסחר בשדות התעופה; ההכנסות ממסחר הסתכמו ל - 731 מיליון ליש"ט (712 מיליון בבריטניה, 19 מיליון בארצות אחרות. מתוך ההכנסות בבריטניה, הכנסות חנויות הדיוטי פרי הסתכמו ל - 392 מיליון וההכנסות ממגרשי חניה ל - 129 מיליון). כמו כן, חלה עליה משמעותית בהוצאה לנוסע (במיוחד לפני 11 בספטמבר). בשנת הדוח, הפעילות המסחרית בארה"ב הופסקה על מנת להתמקד בעסקי הליבה בבריטניה.

פעילות החברה בנושא מתחלקת לשני תחומים: ניהול המסחר בנמלי התעופה, שעניינו ניהול, פיתוח ושיווק הפעילויות המסחריות ב - 7 נמלי התעופה הבריטיים ו - 12 נמלי התעופה מחוץ לבריטניה, ו - World Duty Free שמפעילה 58 חנויות דיוטי פרי בנמלי התעופה הבריטיים ומתמחה במותגי מותרות.

להלן הרחבה לגבי שני תחומים אלה:

1. ניהול המסחר בנמלי התעופה - החברה נחשבת למובילת שוק בתחום הקניות, המסעדות, שירותי הנסיעה, שירותים פיננסיים וניהול המדיה (פרסומות) בנמלי התעופה. היא מתמקדת במתן תמורה הולמת לכספי הנוסעים, מבחר גדול של מוצרים איכותיים, שירות מעולה, ומידע וייעוץ ברור. במהלך שנת הדוח הוגדל מבחר המוצרים, מותגים חדשים הוכנסו לחנויות, וכן נפתחו חנויות ומסעדות חדשות. בפרק מופיעה טבלה ובה שמות החנויות והמסעדות החדשות שנפתחו בכל טרמינל (58 חנויות ומסעדות חדשות בסך הכל, ביניהן חנויות דיוטי פרי ומותגים, בתי קפה ועוד). שטחי המסחר בכלל נמלי התעופה הבריטיים הוגדלו בשנת הדוח ב - 4,650 מ"ר, וכעת שטחי המסחר בכל נמלי התעופה הבריטיים יחד מסתכמים ל - 100 אלף מ"ר. הפרויקט המרכזי בהקשר זה הוא שיפוץ אולם הנוסעים היוצאים בטרמינל 3 של היתרו בסכום של 120 מיליון ליש"ט, תוך הוספת 3,700 מ"ר של שטחי מסחר. במסגרת הפרויקט "מככבת" החנות שהיא ספינת הדגל של הרשת World Duty Free והיא גם הגדולה ביותר ברשת (משתרעת על פני 2,140 מ"ר). בגטוויק הוספו 2,600 מ"ר של שטחי מסחר ובסטנסטד 2,150 מ"ר בשלב ראשון, ו- 1,500 נוספים יתווספו בשלב השני, שבעת השלמתו כמעט יוכפלו שטחי המסחר ביחס לאלה המקוריים. יחד עם זאת, מציינת החברה כי פיתוח שטחי המסחר נעשה תוך איזון עם פיתוח המתקנים התפעוליים.

לגבי המסעדות, מציינת החברה כי חל גידול של 7% בהכנסות, וזאת הודות להיצע מגוון של מותגים חזקים - מבתי קפה (כדוגמת סטארבקס) ועד למסעדות. המחירים זהים למחירים בעיר, והשירותים והתפריטים מותאמים לצרכיהם של הנוסעים.

לגבי שירותי החניה, החברה קובעת כי למרות מאמציה הרבים למשיכת אנשים להשתמש בתחבורה ציבורית, רבים מעדיפים להגיע לשדה ברכבם הפרטי, ולכן היא מציעה חניונים איכותיים. ההכנסות מהחניונים עלו ב - 5% בשנת הדוח. החברה ממשיכה בביצועה של תכנית תלת שנתית בהיקף של 120 מיליון ליש"ט, במסגרתה בוצעו הרחבה ושיפור של החניונים בארבעה נמלי תעופה של החברה. גם בחניונים האבטחה זוכה לעדיפות, וחניון רב קומות בנמל התעופה גטוויק זכה בפרס המשטרה לחניון הבטוח.

לגבי שירותי המדיה, ההכנסות מפרסום ירדו מעט, אולם בנסיבות ההאטה הכלכלית הכלל עולמית הביצועים נחשבים טובים.

לגבי שירותי הלקוחות והתקשורת עמם, מציינת החברה כי היא מתחייבת להשיב לקונה את הסכום המלא ששילם, אם החזיר את המוצר תוך 90 יום (מדיניות זו תקפה בכל נמלי התעופה שלה בבריטניה). כמו כן, התווספו יוזמות חדשות, כגון: הרחבת שירות איסוף המוצרים לאתרים נוספים, קבלת מטבע האירו בכל החנויות והמסעדות מאז השקתו, וקמפיין פרסומי במסגרת המוטו "עולה פחות בשדה התעופה". בנוסף לכך, קיים מגוון רחב של שירותים ומידע (לרבות זמני טיסות, פרטים על קניות, רכישה מראש של כרטיסי רכבת, תשלומי חניה ורכישת מט"ח) באתר האינטרנט של החברה.



2. World Duty Free - מפעילה 58 חנויות ב - 7 נמלי התעופה הבריטיים, בשטח של כ - 16 אלף מ"ר המציעות כ - 17.5 אלף מוצרים שונים. מכירת החטיבה האמריקאית והתמקדות בעסקי הליבה בבריטניה איפשרה להגדיל את מבחר המוצרים, להרחיב את שטח החנויות וכך למשוך יותר לקוחות. בנוסף לכך, מנהלת החברה גם חנויות בודדות, מתמחות, כגון: חנויות לסיגרים, לוויסקי, ליינות ולמוצרי יופי, וחנויות מותגי קוסמטיקה. היא פועלת באופן עצמאי לפיתוח אסטרטגיה בת קיימה שתשלב את עקרונות פיתוח בר קיימה לתוך הפעילויות, באמצעות הצבת יעדים סביבתיים מאתגרים, יעילות לוגיסטית וסקרים בין מחזיקי עניין ועובדים.

6.5.2.16 עסקים נוספים בהם עוסקת החברה

פרק זה מחולק לשלושה:

1. BAA McArthurGlen - זו הרשת הגדולה ביותר באירופה של מרכזי חנויות Outlet של מעצבים. היא מכילה 12 מרכזי חנויות בשטח כולל של 253 אלף מ"ר באנגליה ואירופה, המכילים כ- 1,000 חנויות של יותר מ - 420 מהשמות המובילים בעיצוב אופנה וחפצי בית, בהנחות של 30% - 50%. בשנת הדוח החברה השקיעה במרכזים אלה ואף נכנסה לעסקה משותפת עם גופים נוספים, וכן, הורחבו המרכזים באיטליה וביורק.

2. רכבת - היתרו אקספרס - הרכבת הוקמה במסגרת הסכם<sup>83</sup> BOO (הקמה, בעלות והפעלה) עם ממשלת אנגליה, בהשקעה

---

<sup>83</sup> BOO - Build, Own, Operate - הסכם בין גוף פרטי לגוף ממשלתי, במסגרתו מקים הגוף הפרטי נכס ציבורי (כגון: רכבת, מתקן התפלת מים וכיו') ומפעיל אותו.

של 500 מיליון ליש"ט. בשנת הדוח נסעו בה 4.8 מיליון איש, והרווח התפעולי ממנה עמד על 7 מיליון ליש"ט. החברה התחייבה להשקיע 12 מיליון ליש"ט בהרחבתה של הרכבת על מנת לעמוד בדרישות העומס בימי השבוע. בעתיד מתוכנן פיתוח הרכבת התחתית של לונדון והיתרו אקספרס כך שיגיעו לטרמינל 5, ואז יהיה ניתן לפתח את הקו מהיתרו למערב. בנוסף נשקלים נתיבים נוספים. כמו כן, החברה יצרה שותפות עם חברת National Express לשיווק 3 שירותי רכבת האקספרס - בהיתרו, גטוויק וסטנסטד, בשלושתן יחד נסעו 13.6 מיליון איש בשנת הדוח. שותפות זו זכתה בפרס רשת הרכבות הטובה ביותר של Business Travel, והיא מאפשרת ייעול בעלויות של כל שירות והפניית משאבים להרחבת בסיס הלקוחות.

3. BAA Lynton - מפתחת רכוש הקשור לנמלי התעופה, תוך התמקדות במגזרי המשרדים, אחסון המטען ובתי המלון. הכנסותיה הסתכמו בשנת הדוח ב - 35 מיליון ליש"ט. יעדיה העיקריים הם המשך מכירת הנכסים הנותרים שאינם נכסי ליבה, והפקת רווחים מפעילויות פיתוח של נכסים הקשורים לנמלי התעופה. בשנת הדוח בוצעו מספר עסקאות משמעותיות, ביניהן, פיתוח בנין משרדים גדול בהיתרו ומכירתו, פיתוח מחסן מטענים בהיתרו ומכירתו, המשך הקמתו של בנין משרדים בגטוויק, רכישת קרקע ליד היתרו שתשמש לבניית מחסני מטענים וותימת הסכם עם רשת המלונות Radisson להקמתו של מלון 4 כוכבים בן 500 מיטות בסטנסטד, המחובר לטרמינל.

מועצת המנהלים

6.5.2.17

בראש פרק זה מציינת החברה במסגרת הכותרת "העולם נעשה קטן יותר" כי הודות לטיסות זולות שנעשות זמינות יותר ויותר, נעשים בילויי סופשבוע בחו"ל לפופולריים יותר (3.3 מיליון בריטים עשו זאת בשנת 2001). הטיסות הזולות הן בנות השגה למספר אנשים הולך וגדל בכל שנה. נמל התעופה סטנסטד היה החלוץ בנושא המתקנים לטיסות מוזלות באנגליה, והוא נמל התעופה שנהנה מהצמיחה המהירה ביותר (כיום הוא משרת יותר מ - 100 יעדים). החברה ביצעה בו הרחבה ושיפורים במסגרת תכנית שעלותה הכוללת הינה כ - 200 מיליון ליש"ט.

פרק זה מציג את תמונותיהם, שמותיהם, תפקידם, גילם, נסיונם המקצועי והשכלתם וכן תפקידיהם הנוספים מחוץ לחברה של 12 הדירקטורים המנהלים (בהם אשה אחת). כמו כן, מופיעה בו רשימה של ועדות הדירקטוריון (לגבי כל דירקטור מצוין באילו ועדות הוא חבר) - ועדת הביקורת והאימות (Assurance), ועדת המינויים, ועדת התגמול (תנאי העסקה למנהלים), ועדת הבריאות, הבטיחות, הבטחון והסביבה, ועדת התרומות לצדקה, ו- ועדת האתיקה.

סקירה פיננסית

6.5.2.18

פרק זה מכיל סקירה על נתוני הפיננסיים של החברה לרבות נושאים, כגון: אימוץ לראשונה של שני תקני חשבונאות חדשים (בנושא הטבות פרישה ומסים נדחים), ניתוח שינויים ומגמות בביצועיה הכספיים (רווחים, רווח תפעולי, ניתוח מגזרי ועוד). להלן מבחר מנתונים אלה:

Performance analysis between 1st and 2nd half year (before exceptional items)					
	1st half £m	Change from 2001	2nd half £m	Change from 2001	Total £m
<b>Group revenue</b>					
Continuing operations	1,008	0.5%	862	(4.3%)	1,870
Discontinued operations	117	(33.1%)	Nil	–	117
<b>Group operating profit</b>	<b>352</b>	<b>2.6%</b>	<b>198</b>	<b>(12.0%)</b>	<b>550</b>
<b>Profit before tax</b>	<b>334</b>	<b>1.5%</b>	<b>171</b>	<b>(21.6%)</b>	<b>505</b>
<b>Earnings per share (pence)</b>	<b>21.8</b>	<b>0.8%</b>	<b>11.4</b>	<b>(23.0%)</b>	<b>33.2</b>

והנתונים המגוריים:

Segmental analysis of revenue and operating profit (before exceptional items)				
	2002 revenue £m	Change from 2001	2002 operating profit £m	Change from 2001
UK regulated airports	1,178	1.4%	460	(0.7%)
UK non-regulated airports	164	5.9%	58	15.5%
International airports	60	(5.9%)	4	(48.1%)
<b>Total airports</b>	<b>1,402</b>	<b>1.5%</b>	<b>522</b>	<b>0.1%</b>
World Duty Free	363	(12.8%)	17	43.6%
BAA Lynton	35	(3.0%)	21	(14.1%)
Rail	58	(7.3%)	7	(28.8%)
Other operations	12	53.9%	(14)	–
Discontinued operations	117	(63.6%)	(3)	–
<b>Total other</b>	<b>595</b>	<b>(30.7%)</b>	<b>28</b>	<b>(40.3%)</b>
<b>Group total</b>	<b>1,997</b>	<b>(10.7%)</b>	<b>550</b>	<b>(3.2%)</b>
Share of joint ventures and associates	17	(51.4%)	6	(45.5%)

כמו כן, מופיעים נתונים אודות מספר נוסעים בכל נמל תעופה, הכנסות ממסחר בכל נמל תעופה, הכנסות ממסחר לפי קטגוריה (דיוטי פרי, חניונים, מסעדות ועוד), עלויות תפעוליות של נמלי התעופה לפי סוגיהן (שכר, פחת, תחזוקה ועוד) וכן טבלת תרומות פוליטיות המסתכמות לסך של 7,753 ליש"ט בתקופת הדוח. להלן מוצג מבחר מנתונים אלה.

נתוני תנועת נוסעים:

Traffic summary			
	2002 m	2001 m	Growth over 2001
Terminal passengers	121.9	124.7	(2.2%)
International departing passengers	50.2	51.5	(2.5%)
Domestic departing passengers	10.5	10.6	(0.9%)
Air transport movements (DD's)	1,152.3	1,156.5	(0.4%)

נתונים לגבי מספר נוסעים:

Passenger volume and growth			
	2002 m	2001 m	Growth over 2001
Heathrow	60.4	64.3	(6.1%)
Gatwick	30.5	32.1	(5.1%)
Stansted	14.1	12.3	14.9%
Glasgow	7.3	7.0	5.3%
Edinburgh	6.3	5.6	11.6%
Aberdeen	2.5	2.5	1.5%
Southampton	0.8	0.9	(3.0%)
<b>Total</b>	<b>121.9</b>	<b>124.7</b>	<b>(2.2%)</b>

נתונים לגבי הכנסות:

Retail revenue by airport					
	Airports £m	World Duty Free Europe £m	2002 total £m	2001 total £m	Change from 2001
Heathrow	198	191	389	388	0.2%
Gatwick	97	101	198	193	2.3%
Stansted	45	25	70	58	20.8%
Glasgow	14	12	26	25	6.9%
Edinburgh	11	6	17	14	20.1%
Aberdeen	4	3	7	6	11.7%
Southampton	2	3	5	5	(4.3%)
<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>341</b>	<b>712</b>	<b>689</b>	<b>3.3%</b>

Retail revenue by category			
	2002 £m	2001 £m	Growth over 2001
Duty and tax-free	392	374	4.7%
Tax paid specialist shops	43	44	(2.7%)
Car parking	129	123	5.5%
Car rental	21	22	(4.1%)
Bureaux de change	42	42	(0.7%)
Catering	34	32	7.2%
Media (advertising)	36	37	(2.4%)
Other revenue	15	15	(0.6%)
<b>Total</b>	<b>712</b>	<b>689</b>	<b>3.3%</b>

6.5.3 מהו הפרסום ששימש את הדוח?

הפרסום ששימש את החברה בכתובת הדוח הוא הנחיות GRI.

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

הנושאים העיקריים המטרידים את החברה הינם נושאים סביבתיים (פליטות גזים, פסולת, מטרדי רעש) ובטיחותיים (אבטחה בנמלי התעופה, במיוחד לאחר התקפת הטרור של 11 בספטמבר אשר העיבה על עסקי התעופה בכללותם).

בנושא הסביבתי, מציינת החברה כי הואיל וזיהום נגרם גם ממכוניות הנוסעות אל שדה התעופה וממנו, היא מעודדת שימוש ברכבת ובאוטובוס, הידידותיים יותר לסביבה. החברה הצליחה בכך - שליש מהנוסעים בנמלי התעופה בדרום מזרח אנגליה משתמשים בתחבורה ציבורית. בהיתרו אקספרס נסעו 4.8 מיליון איש. כמו כן, החברה ייסדה תכנית שזכתה בפרס, לפיה העובדים חולקים רכב (Car Sharing), וכן הקימה את המרכז הלוגיסטי - "מרכז היתרו", שחשך תנועות רכב סביב נמל התעופה והקטינו ב - 35%. היא פועלת עם מחזיקי העניין לשם שיפור מתמיד בביצועים הסביבתיים, ומחפשת דרכים חדשניות לשימוש יעיל באנרגיה בנמלי התעופה ואספקת אנרגיה אליהם. כיום 3% מהצריכה מסופקת ממקורות מתחדשים<sup>84</sup> והיעד הוא להגיע ל - 10% עד שנת 2010. החברה תסייע לפיתוח שוק האנרגיה המתחדשת בזכות היותה לקוח יציב למוצר.

החברה מציינת כי פליטות ה - CO<sub>2</sub> הצטמצמו ביותר מ - 3,000 טונות, שיפור של 0.7% ביחס לשנה הקודמת, וכי היא השיקה לאחרונה יוזמת כלי רכב המופעלים

<sup>84</sup> מקורות מתחדשים לאנרגיה כמו רוח ואנרגיה סולארית בניגוד למקורות מתכלים כמו נפט ופחם. הרחבה בנושא אנרגיה מתחדשת מצויה בתת פרק 9.4.3.

בגז (LPG<sup>85</sup>) ל - 860 העובדים שבתכנית הרכב של החברה. לעובדים מוצע תשלום של עד 50 ליש"ט בחודש לכיסוי העלות של בחירה ברכב LPG במקום רכב המונע בדלק או בדיזל.

לעניין הפסולת, החברה מציינת שתוך כשנתיים היקף מיחזור הפסולת בנמלי התעופה עלה פי שניים ויותר. יחד עם זאת, המגמה של כמות פסולת לנוסע עדיין בעליה. החברה בוחנת דרכים לצמצום כמויות הפסולת. לגבי פסולת מאתרי הבניה, נאמר כי 70% - 80% ממנה מוחזרה.

**בנושא הבטיחות** בנמלי התעופה, החברה משתמשת בשיטות סריקה חדשניות הכוללות בחינת זיהוי הנוסע באמצעות טכנולוגיית זיהוי על פי קשתית העין, היא משקיעה כ - 140 מיליון ליש"ט בשנה באבטחה, שליש מכוח האדם של החברה עוסק באבטחה והחברה היתה הראשונה בעולם שבדקה את כל תיקי היד, עוד בשנות ה - 90. לאחר מתקפת ה - 11 בספטמבר, הועלתה רמת האבטחה לרמה גבוהה עוד יותר. החברה פועלת בתיאום עם הרשויות השונות, הממשל, המשטרה והשותפים העסקיים שלה להבטיח התמקדות מתמשכת בנושא. האבטחה כוללת בדיקת הנוסעים ומטען תיקי היד בשיטות חדשניות ואף מערכת לזיהוי חומרי נפץ. כמו כן, מספר העובדים העוסקים באבטחה הוגדל, ואף תוגברה אבטחת המידע באתר האינטרנט של החברה. החברה נחשבת כמובילה עולמית בתחום האבטחה ואף אירחה חברי קונגרס אמריקאיים שבאו ללמוד את הנושא לאחר מתקפת ה - 11 בספטמבר. החברה אימצה תהליכי אבטחה שונים וגם יישמה מיידית את כל הדרישות הממשלתיות החדשות בנושא (בין היתר, בנושא הידוק הפיקוח והבדיקה של תעודות מזהות).

---

<sup>85</sup> LPG - Liquid Petroleum Gas

**6.5.5 דיווח של המבקר החברתי במסגרת ביקורת חיצונית לרבות נקודות מיוחדות שצוינו בדוח**

המבקרים של הדוחות הכספיים של החברה (המופיעים במשולב עם הדוח החברתי כיחידה אחת) הם: פירמת רו"ח הבינלאומית Deloitte & Touche. מבקרים אלו אף קראו את כל המידע התפעולי והכספי. לגבי יתר הדוחות והמידע, ספק הבטחת האיכות הוא Casella Stanger, (חברת ייעוץ המתמחה בעיקר בפתרונות ניהוליים בתחום איכות הסביבה) מטעמה חתמו שניים: מנהל של ניהול סביבתי, קיימות (SustainAbility) וסיכונים, ויועצת בכירה. תקציר הדוח של Casella Stanger כאמור מחולק לפסקאות הבאות:

מטרות - מטרת הדוח לספק בטחון (Assurance) שהמידע שנכלל בדוח הוא מדויק, מהימן ואובייקטיבי. כמו כן, נשקלה שלמות הדוח על מנת להבטיח כי הוא מציג תמונה מאוזנת ומשקף נכונה את ההשפעות והביצועים ברי הקיימה של החברה.

היקף האימות - נבדקו כל הדוחות העובדתיים, היוזמות החברתיות והסביבתיות, התהליכים, המערכות והמידע התומך בהם. כמו כן, נבדקו המטרות הסביבתיות שאומצו בנמלי התעופה הבריטיים של החברה, מדדי הביצוע העיקריים (KPIs)<sup>86</sup> וההתקדמות ביחס לדוח מהשנה הקודמת. לא נבדקו מידע פיננסי ופעילויות בינלאומיות.

חוות דעת -

- לגבי דיוק ושלמות הדוח - חוות הדעת קובעת כי כל המידע שנכלל בדוח הוא מדויק, מהימן ומשקף נכונה את הביצועים. יחד עם זאת, מפנים החותמים את הקורא לגרסת האינטרנט, המפורטת יותר.

<sup>86</sup> KPI - Key Performance Indicators.



- **לגבי הביצועים** - רמת השגת המטרות הכוללת היתה בינונית עד גבוהה, 72% מהמטרות הושגו במלואן או בעיקרן. זאת בעקבות עם תוצאות ארבע השנים הקודמות. ככלל, המטרה הסביבתית והתהליכים הקשורים למדדי הביצוע העיקריים שופרו. התקדמות בתכנית פיתוח בר קיימה מודגמת על ידי שילוב נושאים אלה בתהליכי קבלת ההחלטות. מספר המלצות ניתנו בדוח הקודם, כחלק מתהליך האימות. החברה סיפקה סקירת התקדמות, אך נדרש תהליך פורמלי שיבטיח כי התכניות אכן יופעלו.

כמו כן, נאמר כי כחלק מתהליך האימות, זוהו גם השנה מספר המלצות חשובות (שמופיעות בגירסת האינטרנט).

#### 6.5.6 תגובות מיוחדות של הציבור

בדוח לא מופיעות תגובות שהתקבלו מהציבור.

#### 6.5.7 פרמטרים פיננסיים עיקריים

הכנסותיה השנתיות של החברה הן כ - 2 מיליארד ליש"ט, הרווח התפעולי כ - 550 מיליון ליש"ט וסך נכסיה הקבועים כ - 7 מיליארד ליש"ט. החברה מעסיקה כ - 11,000 עובדים.

#### 6.5.8 האם צויין שהחברה זכתה בפרס כלשהו בגין הדוח?

בשנת 2000 בוצע לראשונה ניתוח בינלאומי של הדוחות המשולבים חברתיים - סביבתיים על ידי UNEP<sup>87</sup> והוא דירג את BAA ואת קבוצת Novo<sup>88</sup> במקום הראשון מבין 50 הדוחות שנותרו.

<sup>87</sup> UNEP - United Nations Environment Programme.

<sup>88</sup> הדוח החברתי של קבוצת Novo מופיע בתת פרק 6.4.

הדוח לשנת 2001 - 2000 זכה בפרס ProShare עבור "הדוח השנתי הטוב ביותר עבור Private Investors (FTSE 100) וב"פרס המצוינות" של הארגון הבריטי The British Association Of Communicators In Business.

**6.5.9 במשך כמה שנים מספקת החברה דיווח חברתי?**

באתר האינטרנט של BAA, הדוח הראשון הוא לשנת 97/98. הדוח הנסקר כאן הוא הדוח החמישי של החברה.