



6.7 הדוח החברתי של חברת FORD לשנת 2000

**Environmental Performance**



In San Francisco, Ford's THINK city electric zero emissions vehicles are being used by Hertz as part of its daily rental and shared-car fleets. Through the innovative shared-car program, Hertz provides cars such as the THINK to commuters traveling between home and the Fremont BART Station and other commuters traveling between the station and work. Ford offers more alternative fuel vehicles than any other automaker, with a full line-up of cars and trucks powered by electricity, natural gas, propane and ethanol.



זהו שער פנימי של החלק הסביבתי בדוח, לא קיימת לדוח כריכה באתר החברה

### 6.7.1 תמצית פרופיל חברה

החברה (הקבוצה) היא חברה ציבורית, הפועלת בתחום ייצור כלי רכב. לחברה הכנסות שנתיות של כ - 170 מיליארד דולר, מתוכן כ - 141 מיליארד ממכירת מכוניות, כ - 24 מיליארד משירותים פיננסיים וכ - 5 מיליארד מהשכרת רכב (Hertz). החברה מעסיקה כ - 346 אלף עובדים בכל רחבי העולם. לחברה 112 מפעלים, רובם באמריקה הצפונית ובאירופה. בשנת 2000 מכרה החברה כמעט 7.5 מיליון מכוניות. השמות המסחריים אותם מייצרת החברה הם פורד, לינקולן, מרקורי ו - TH!NK (אופניים חשמליים ממונעים, מכוניות חשמליות), וכן (באמצעות חברות בנות בבעלות מלאה) וולבו, יגואר, אסטון מרטין ולנדרובר. החברה אף מחזיקה 33% בבעלות על מאזדה.

### 6.7.2 מבנה הדוח

הדוח בנוי ברמת (TBL) Triple Bottom Line<sup>107</sup>. פרקי הדוח מפורטים להלן.

#### 6.7.2.1 בקצרה על שנת הדוח

בפרק זה החברה מונה את ההישגים שהשיגה בשנת הדוח, האתגרים שניצבים בפניה והמחויבויות שהיא נוטלת על עצמה.

#### בין ההישגים:

1. מכירות בהיקפי שיא.

<sup>107</sup> הרחבה על TBL מצוייה, בין היתר, בתת פרק 2.2.1.

2. השקת תכנית מחשבים לעובדים המעניקה מחשב ומדפסת חיים לכל עובד, וגישה מוזלת לאינטרנט.
3. הצטרפות ל - Ceres<sup>108</sup> ואימוץ עקרונות Sullivan<sup>109</sup>.
4. הכנסת מאפייני בטיחות מתקדמים לכלי רכב.
5. השקת השם המסחרי Th!nk באירופה, אסיה וארה"ב.
6. עליה בשביעות רצונם של העובדים.
7. צמצום פליטות הגזים המוגבלות בחוק מעבר לדרישות.

בין האתגרים הניצבים בפנייה:

1. טיפול בהחזרת 6.5 מיליון צמיגים של חברת Firestone שסופקו בכלי רכב של החברה.
2. שיפור רמות שביעות הרצון של לקוחות וסוחרים.
3. התייחסות לנושאים הקשורים למקום העבודה, כולל נושא גיוון כח העבודה (Diversity) ונושא האיזון בין העבודה לחיים הפרטיים.
4. שיפור התשואה לבעלי המניות.

---

<sup>108</sup> CERES - The Coalition for Environmentally Responsible Economies  
תכנית של 10 עקרונות סביבתיים, כמובהר גם בתת פרק 6.6 על ניידק לעיל.

<sup>109</sup> כמובהר בתת פרק 4.4.3.





5. פיתוח ויישום תכנית פעולה אסטרטגית על שינוי אקלימי, שתיצור צמצום מתמשך בפליטות גזי החממה ותתרום לפיתוח המדיניות הציבורית.

בין המחוייבויות:

1. השקת דגמים מתקדמים של כלי רכב שונים.
2. פיתוח מדיניות תאגידית בנושא זכויות אדם והגברת ההבנה לכך בין הספקים ויתר השותפים העסקיים.
3. יצירת רשת של יותר מ - 30 מרכזי לימוד ושירות למשפחה בארה"ב עד 2003.
4. השקת פרויקט נסיוני בהודו להערכת השפעתה החברתית, הכלכלית והסביבתית של החברה.
5. פיתוח מדדים נוספים למדידת ביצועי אזרחות תאגידית.

כמו כן, מופיעה בפרק זה טבלת נתונים לגבי הביצועים העיקריים בתחום הסביבתי, הכלכלי והחברתי, בין היתר, צריכת דלק ופליטות CO<sub>2</sub> של כלי הרכב, שימוש באנרגיה ומים ופליטות CO<sub>2</sub> ממפעלי החברה, נתונים על תשואה לבעלי המניות, רווחי החברה, השקעות במחקר ופיתוח ובהכשרת עובדים, שביעות רצון עובדים ועוד:

Performance Highlights

Environmental				
	<b>VEHICLES</b> Cars and light trucks)	2000 Model Year Fuel Economy	2000 Model Year CO <sub>2</sub> Emissions	Better/(Worse) 1999
	U.S. Average <sup>1</sup>	23.9 mpg (9.8 L/100m)	230 g/km	1.3%
	Europe Average	33.1 mpg (7.0 L/100m)	171 g/km	1.7%
	<b>WORLDWIDE FACILITIES</b>	2000 Total	2000 Per Vehicle	Better/(Worse) Than 1999 Per Vehicle
	Energy Use <sup>2</sup> (BTUs)	109.5 Billion	16.7/Million	(1.0%)
	Water Use <sup>3</sup> (Gallons)	12.2 Billion	1,867	0.8%
	CO <sub>2</sub> Emissions <sup>3</sup> (Tons)	13.7 Million	2,088	(1.0%)
<sup>1</sup> Includes Mazda, Jaguar, Aston Martin and Volvo vehicles sold in the United States, in addition to Ford, Mercury and Lincoln, consistent with U.S. reporting requirements. <sup>2</sup> Includes Visteon. Excludes Volvo, Jaguar and Aston Martin. <sup>3</sup> Excludes Visteon, Volvo, Jaguar and Aston Martin.				
Economic				
		2000		Over/(Under) 1999
	Shareholder Return	-16%	(10 pct. pts.)	
	Income* (billions)	\$5.4	(17%)	
	R&D Investment (billions)	\$6.8	13%	
	Investment in U.S. Employee Training and Development (billions)	\$700	5%	
	Purchases from U.S.-Based Minority Suppliers (billions)	\$3.4	3%	
	Charitable Contributions (billions)	\$119.8	41%	
	Employee Satisfaction Index	64%	5 pct. pts.	
*From continuing operations				
Social				
		2000		Better/(Worse) 1999
	Lost Time Case Rate	3.84	15%	

פרופיל החברה 6.7.2.2

בפרק זה נכתב כי החברה היא חברת המכוניות השנייה בגודלה בעולם. הפרק מתאר את היקף הדוח החברתי שעדיין אינו מלא (אין התייחסות לחברה הכלולה מאזדה ולשירותים הפיננסיים שהחברה מספקת). החברה מציינת כי היא מתכוונת להרחיב את הדיווח לקראת הדוח החברתי הבא.

בפרק מופיעים החזון, המשימה והערכים של פורד, כלהלן:

### החזון שלנו

להפוך לחברת הצריכה המובילה בעולם בתחום מוצרי ושירותי רכב.

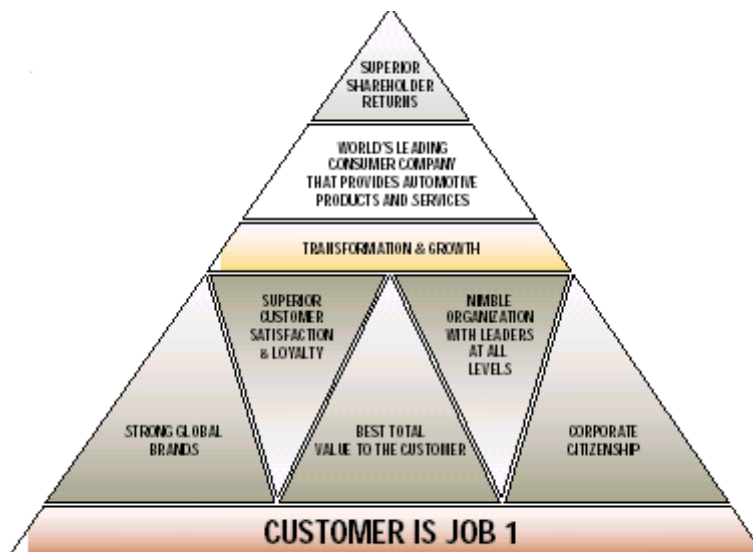
### המשימה שלנו

אנו משפחה גלובלית, מגוונת ובעלת מסורת גאה המחוייבת לספק מוצרים ושירותים מעולים המשפרים את חייהם של האנשים.

### הערכים שלנו

הלקוח הוא מספר 1. אנו עושים את הדבר הנכון עבור לקוחותינו, אנשינו, סביבתנו והחברה (Society) שלנו. על ידי שיפור כל פעולותינו, אנו מספקים תשואות ברמות עליונות (Superior) לבעלי מניותינו.

בפרק מופיעה גם פירמידת האסטרטגיה העסקית של פורד, המשקפת את חזונה, משימתה וערכיה של החברה:



Ford Business Strategy Pyramid

כמו כן, מופיעים בפרק מותגי החברה, נתונים אודות פעילות השירותים הפיננסיים ופעילות השכרת הרכב (Hertz) ונתונים בפילוח גיאוגרפי אודות מספר המפעלים, העובדים, כלי רכב שנמכרו, הכנסות, מיסים, שכר ועוד. לדוגמא, מצוין כי לחברה 112 מפעלים, היא מעסיקה כ- 346 אלף עובדים, היא מכרה כמעט 7.5 מיליון כלי רכב בשנת 2000, כ- 5 מיליון מהם בצפון אמריקה, ושילמה לעובדיה שכר והטבות בסך כולל של כ- 25.5 מיליארד דולר בשנת 2000.

להלן הנתונים והסמלים הלקוחים מהפרק:



פרק זה כולל את דברי יו"ר מועצת המנהלים, ביל פורד, בנושא שקיפות ואת דברי הנשיא והמנכ"ל ג'ק נאסר בנושא שינוי. להלן תקציר דבריהם.

1. דברי יו"ר מועצת המנהלים, ביל פורד

יו"ר מועצת המנהלים מספר כי הדוח החברתי הראשון של החברה (הקודם לדוח הנוכחי, שהינו הדוח החברתי השני של החברה) יצר תגובות רבות מאוד, חיוביות ברובן. היקף התגובות העיד על חשיבותו וערכו של הדיווח החברתי.

הוא דן בדבריו בשתי הגישות השונות לדיווחים של חברות - הגישה המסורתית (מדדים כספיים) שלמעשה דנה ב"מה הושג בעבר", והגישה המצומצמת, אך ההולכת ומתעצמת, של בחינת עסקים תוך התמקדות באזרחות תאגידית. גישה זו קובעת הגדרות רחבות יותר לתפקידי החברה ותחומי אחריותה, ובנויה על פתיחות, שקיפות ותקשורת עם מחזיקי עניין חיצוניים. גישה זו יכולה לזהות נושאים ושווקים חדשים ולמעשה היא מתבוננת קדימה על "מה שצריך לעשות בעתיד".

היו"ר מציין כי השווקים הפיננסיים מתקשים למדוד את הערך הכלכלי של מאמצי אזרחות תאגידית, ובשל היעדר כלי מדידה יעילים הם עלולים להמעיט בערכם של נושאים אלה.

הוא קובע כי החברה הוסיפה למדדים הכספיים שלה גם מדדי אזרחות תאגידית, וכעת המטרה היא לשלבם בתוך ליבת העסקים, מתוך ההשקפה כי אזרחות תאגידית ניתנת להשגה רק בהקשר של עסק חזק ובריא. להשקפתו, ההתייחסות



לנושאי אחריות חברתית וסביבתית אינה יכולה להצליח אם תהיה מנותקת מהיסודות של העסק.

היו"ר מסביר כי אין זה מספיק לראות באזרחות תאגידית מאפיין נפרד המעניק ערך מוסף, ולסבור כי בין שתי חברות זהות, אנשים יעדיפו את זו שהיא בעלת מערכת הערכים החברתיים הטובה יותר. הנחה זו נכונה, אולם היא ממעיטה בחשיבות ובפוטנציאל של האזרחות התאגידית - חשיבה קדימה והתנהגות אחראית מקדמות את כל ההיבטים המעניקים ערך מוסף למחזיקי העניין ולא רק באה בנוסף אליהם: האיכות, העלות, הערך והבטיחות - כל אלה ישתפרו על ידי התהליך.

היו"ר דן בנושא שינוי האקלים - זהו נושא בולט בדיווח הסביבתי של החברה, הן בשל השפעותיו והן בשל הקשר הישיר שלו לתעשיית הרכב. כדור הארץ מתחמם, וישנן ראיות לכך שהדבר מושפע מפעילותם של האנשים, ובכלל זה מפליטות המיוחסות לשימוש בדלקים פוסיליים<sup>110</sup> לתחבורה. החברה מבהירה חד משמעית כי החליטה לנקוט פעולה בנושא. היו"ר מציין כי החברה אינה ניגשת לנושא כשהיא מונעת מתוך פחד כי אם מתוך תקווה, ורואה בכך הזדמנות למלא תפקיד משמעותי במציאת פתרונות וביצירת שווקים.

עוד דן היו"ר בנושא ההשפעה על הקהילה ובכלל זה היחס לעובדים.

לסיכום, הוא מעיד כי על מנת להניע את התהליך נדרש לקבוע מטרות שהן שאפתניות דיין על מנת לשמש מקור השראה, אך

---

<sup>110</sup> דלקים פוסיליים (דלקים מאובנים) הם דלקים שנוצרו במעבה האדמה כתוצאה מתהליך דחיסה של חומר אורגני במשך שנים, כדוגמת נפט ופחם.

יחד עם זאת די מציאותיות על מנת להיות בנות השגה. הוא מספר כי הוא רואה בפרסומו של דוח חברתי חלק חשוב מהתהליך, המאפשר להתבונן בעסק מנקודות מבט רבות ומשמש ככלי לשיפור כל הביצועים. הוא חותם את דבריו בכך שהוא מזמין אחרים להצטרף לתהליך, תוך שהוא מכיר בכך כי "השינויים לא יתרחשו בן לילה, אך הם יקרו. הנושאים בפניהם אנו עומדים הם סבוכים, אולם יעדינו פשוטים: לבנות עסק חזק יותר ולהפוך את העולם לטוב יותר".

## 2. דברי הנשיא והמנכ"ל ג'ק נאסר

הנשיא מתאר כי החברה עוברת שינוי, על מנת להתאים את עצמה ללקוח ולתחרות של היום אשר דורשים רמת הבנה עמוקה יותר מאשר מחקר השוק המסורתי. על מנת לבצע את השינוי, דורשת החברה מעובדיה לתקשר ישירות עם הצרכנים:

עובדי החברה נפגשים עם קבוצות צרכנים בסביבתם שלהם (בקניון, מועדון ריקודים, במסעדה ועוד) בדגש על הבנת אורח חייהן וערכיהן של הקבוצות השונות. כמו כן, נפגשים העובדים עם הצרכנים במרכז הבנת הצרכן (Consumer Insight Center) של החברה, לשם מגיע כל צרכן עם מכוניתו, בדגש על האינטראקציה בין הצרכן למכוניתו. לבסוף, והמפורסם מכל, קיים פרויקט שמטרתו לספק מחשב אישי וגישה לאינטרנט לכל עובד של החברה, מתוך התפיסה כי אם האינטרנט משנה את העולם ואת תפיסותיהם של הצרכנים, יש לאפשר לעובדים גישה ונסיון עם כלי זה.

הנשיא מתאר כי החברה למדה מתקשורת זו שלה עם הצרכנים כי הם "רוצים יותר" מאשר איכות, מוצרים טובים ושירות טוב - הם רוצים "לעשות עסקים" עם חברות שהם יכולים לבטוח

בהן, שאכפת להן מהם ומקהילותיהם. הכוונה לא לפילנטרופיות כי אם לרתימת היכולות הטכניות, המיומנויות המנטליות ומשאבי ההון בדרך שתהפוך את עולמנו למקום טוב יותר. והציפיות בתחום זה, מעיד נשיא החברה, עולות באופן דרמטי. בנוסף לציפיות הלקוחות, החברות כיום מבינות גם כי הן יכולות להצליח רק במידה בה מצליחות הקהילות והעולם בו הן פועלות. נושאים סביבתיים וחברתיים הם נושאים עסקיים.

הנשיא קובע כי החברה הציבה לה ליעד להוביל בתחום האזרחות התאגידית, והיות שיעד ללא מדידה הוא סיסמה בלבד, החלה החברה לגבש אמצעי מדידה לבחינת התקדמותה בתהליך זה.

הנשיא מתאר מפגש מוצלח ביותר, בן יומיים, שנערך באוגוסט 2000 בהשתתפות של למעלה מ- 20 מנהלים בכירים של החברה וכן 15 מומחים חיצוניים. במפגש נידונו נושאים סביבתיים וחברתיים לצורך גיבוש דרכים לשימוש במשאבי החברה על מנת להוביל עידן חדש של אזרחות תאגידית, ולהשפיע באופן חיובי בדרך הטובה ביותר. המפגש התנהל בה בעת שהחברה פעלה סביב השעון בנושא החזרת צמיגי Firestone (כמובהר בהמשך), מה שהיווה תזכורת משמעותית לחשיבות ולדחיפות של נושא האזרחות התאגידית.

במפגש עלו שלושה נושאים בהם הוחלט כי החברה תיטול עמדה מובילה: שינוי אקלים, זכויות אדם וסיוע בביסוס הערך לעסק של אזרחות תאגידית.

בנושא שינוי האקלים החברה מאמינה כי פתרונות ידידותיים לצרכן מונָעֵי-שוק (Market Driven) יהיו, לטווח הארוך, האפקטיביים ביותר, וזה כיוון פעולתה. בנושא זכויות האדם,

החברה מציינת כי היא גאה בדרך בה היא נוהגת בעובדיה ברחבי העולם, והיא מעוניינת להוביל ולשמש דוגמא וכן לתרום להבנת נושא זכויות האדם והשפעת הגלובליזציה על הקהילות המקומיות. החברה מבינה כי הובלה בנושא האזרחות התאגידית תעניק לה יתרון תחרותי שיתרום לערך המוסף לבעלי המניות. לדוגמא, העובדה כי החברה היתה הראשונה בין חברות הרכב שקיבלה לכל מפעליה את ההסמכה לתקן הסביבתי ISO 14001, חסכה לה סכומי כסף משמעותיים בחומרים ועלויות אנרגיה. המובילות בתחום זה גם סייעה למשוך לקוחות נאמנים ועובדים מוכשרים.

הנשיא חותם את דבריו בצינו כי "על מנת לקיים את החברה שלנו (Sustain Our Company), אנו חייבים לסייע ליצור עולם בר קיימה. זו המשימה שלנו."

#### הופכים את השאיפות למעשים

6.7.2.4

פרק זה של הדוח החברתי סוקר את התכנית הרב שנתית של צוותים שהוקמו לצורך שילוב האזרחות התאגידית בתהליכי קבלת ההחלטות.

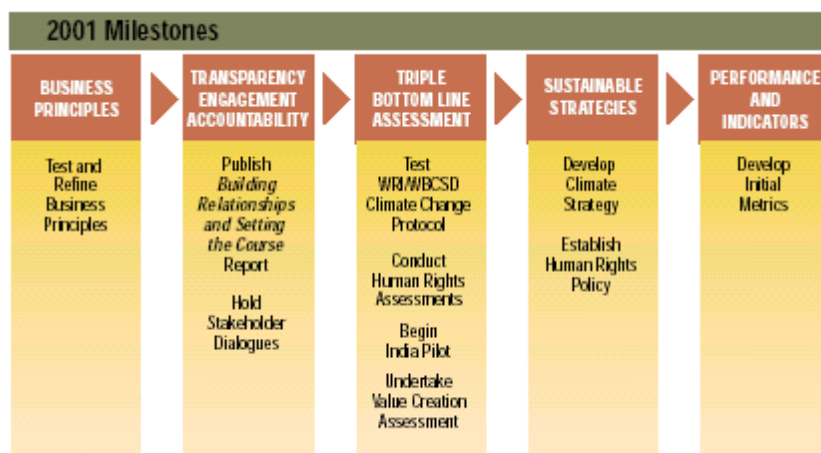
בפרק מציינת החברה כי במסגרת זו פורסם הדוח החברתי הראשון שלה, שנשא את הכותרת "Connecting With Society", על מנת לסייע לעובדים ולמחזיקי העניין האחרים שלה להבין מהי אזרחות תאגידית וכיצד היא מתקשרת לערכים ולאסטרטגיית הליבה של החברה. אז בוצע הדיאלוג הראשון לשם זיהוי נושאים חברתיים וסביבתיים והוחלט למקד את המאמצים ביצירת ערך, שינוי אקלים וזכויות אדם.

כמו כן, פותחה מערכת ראשונית של עקרונות עסקיים על מנת להתוות את תהליכי קבלת ההחלטות בפורד.

בפרק מופיעה התייחסות לפיתוח כלים ואסטרטגיה שיהיו במוקד בשנת 2001, ביניהם:

1. הרחבת המאמצים להגביר את ההבנה של האזרחות התאגידית בקרב עובדי פורד.
2. בחינת טיוטת העקרונות העסקיים בשיתוף עם העובדים וביצוע השינויים הנדרשים.
3. הרחבת התקשורת עם מחזיקי העניין ומאמצי השקיפות.
4. זיהוי דרכים לשלב את האזרחות התאגידית בתהליכי קבלת ההחלטות.
5. פיתוח מדדים ראשוניים למדידת ההתקדמות.

הפרק מכיל גם תרשים של אבני הדרך לשנת 2001:



בהמשך הפרק, במסגרת "Outside Perspectives" (המכיל דעות והשקפות של מומחים חיצוניים שונים, המשובצים בין פרקי הדוח החברתי) מופיעים דבריו של ג'ון אלקינגטון, נשיא הארגון

SustainAbility<sup>111</sup>, כותב מוערך ובין המומחים הנחשבים בעולם בנושא הקיימות. הוא מזכיר בדבריו את מקרה צמיגי Firestone (כמובהר בהמשך) ומציין כי מקרה זה, יחד עם תפיסת העולם של קיימות, מעלים יחד את השאלה הבאה: כיצד לאתר סימנים מוקדמים וחלשים (עדיין) של עניינים שמתעוררים? אחת התשובות היא: "להכניס את החוץ פנימה" באמצעות תקשורת אינטנסיבית עם מחזיקי העניין. הוא מתאר כי ההמלצות הראשונות שארגונו המליץ לפרד היו שינוי עקרונות העסקים, פיתוח מערכות לדיווח לפי TBL וקיום אירוע למחזיקי העניין. המלצות אלו יושמו בהתלהבות. כעת, הוא מסביר, הנושא שיתחיל למשוך את תשומת הלב ויתפוס מקום בסדר היום הציבורי בעולם הוא נושא הניהול והפיקוח (Governance) התאגידי והגלובלי. לדעתו, פרד עברה בהרבה את ההגדרות המינימליסטיות של ניהול ופיקוח (Governance). בדוח החברתי הראשון שלה, היא הגדירה ניהול ופיקוח (Governance) כ"מערכות ההנהלה, ובכלל זה הביצועים, המדידה והדיווח, בהן תשתמש החברה על מנת להשיג את יעדי האזרחות התאגידית שלה". לדבריו, פרד כבר "התניעה" את התהליך ופורום מחזיקי העניין של 2001 יבחן את ההתקדמות ויתקשר את נושא הניהול החדש.

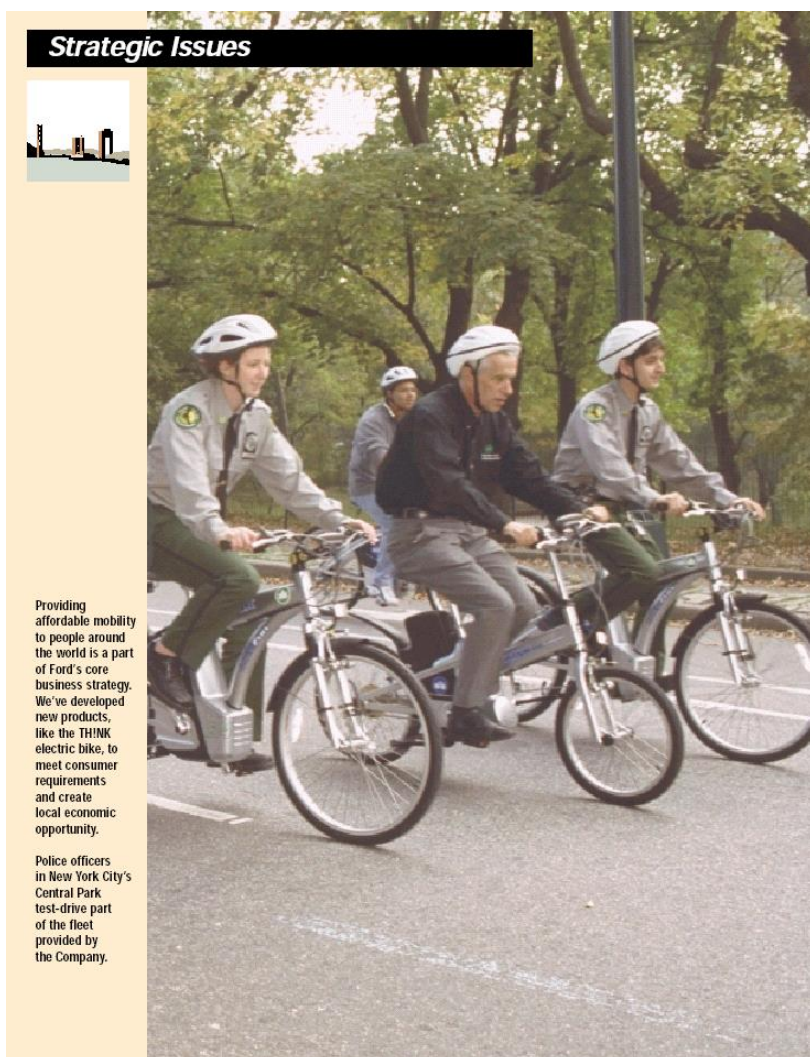
#### נושאים אסטרטגיים

6.7.2.5

בפתחו של הנושא מוצגת תמונת רוכבים על אופניים ממונעים, והכיתוב הבא: "לספק תחבורה שווה לכל כיס (Affordable) לאנשים ברחבי העולם הוא חלק מאסטרטגיית הליבה העסקית של פרד. פיתחנו מוצרים חדשים כמו האופניים החשמליים TH:NK, על מנת להיענות לדרישות הצרכנים וליצור הזדמנות כלכלית מקומית.

<sup>111</sup> SustainAbility הינו ארגון יעוץ בינלאומי המתמחה באסטרטגיה עסקית ופיתוח בר קיימה - שיפורים סביבתיים, הון חברתי ופיתוח כלכלי. הרחבה בנושא מצויה בפרק 2.

בתמונה נראים קציני משטרה בסנטרל פארק בניו יורק מבצעים נהיגת מבחן (Test Drive) של חלק מצי האופניים שסופק על ידי החברה. להלן התמונה:



מציאת הערך לעסק של אזרחות תאגידית

בפרק מופיע ציטוט מפיו של סמנכ"ל הכספים וסגן הנשיא הנרי וואלאס, באמרו כי: "אנו מאמינים כי אזרחות תאגידית יוצרת ערך לבעלי המניות ולחברה (Society). האתגר שלנו הוא להגדיר, למדוד ולתקשר את הערך הזה."

הפרק פותח בציון העובדה כי החברה מאמינה שאזרחות תאגידית יוצרת ערך לעסק. פעולותיה של החברה בתחום הגיוון (Diversity) וקבלת ההסמכה לתקן ISO 14001 חיזקו את ההבנה שאמונה זו של החברה היא נכונה וכי אזרחות תאגידית יוצרת הטבות לבעלי המניות וגם לקהילה כולה. גם מחקרים הוכיחו כי ערך לבעלי המניות וערך לחברה (Society) יכולים "ללכת יד ביד". כעת מטרת החברה היא לשלב את הנושא בתהליכי קבלת ההחלטות ולפתח אמצעים למדידת הערך האמור. לבסוף, מעוניינת החברה להראות לקהילת המשקיעים כי זו אסטרטגיה בת קיימה, שתשפר את הניהול, תגדיל את המכירות ותייצר תשואות גבוהות יותר.

החברה מסבירה כי נהגה במשך מספר שנים למדוד את ביצועיה הפיננסיים, על ידי הגדרת אמצעי מדידה ואבני דרך, ודיווח עליהן בכל רבעון לאנליסטים של ניירות ערך. באופן דומה החליטה החברה בדיאלוג באוגוסט 2000 לפתח אמצעי מדידה ואבני דרך לצורך קבלת החלטות המבוססת על אזרחות תאגידית.

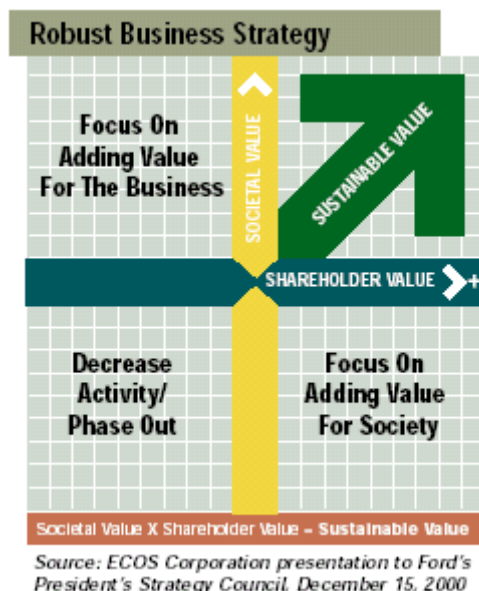
לדוגמא, יהא עליה להבהיר כיצד השיפור של 25% בחסכון בדלק בקו ה-SUV<sup>112</sup> ייטיב עם בעלי המניות, וכך גם לגבי פעולות אחרות שהחברה נוקטת על מנת להילחם בשינוי האקלים.

<sup>112</sup> SUV - Sport Utility Vehicles.



החברה מציינת כי אינה לבד ב"מסע" זה, ומונה שמות של חברות כדוגמת BP, Shell, DuPont ו-Johnson & Johnson, אשר חוקרות אף הן את הדרכים למדוד את הערך המוסף האמור לחברות עצמן, לבעלי המניות שלהן ולחברה כולה.

החברה הקימה צוות בראשות סגן נשיא החברה, לפיתוח אסטרטגיה להגדרה ולמדידה של הערך הנוצר משילוב האזרחות התאגידית בהחלטות עסקיות. הוחלט כי יקודמו יוזמות ופעולות התורמות ליצירת ערך לבעלי המניות לצד יצירת ערך חברתי, וכי פעולות ויוזמות שאינן מועילות לאחד מערכים אלו יקבלו עדיפות פחותה בהרבה, ואלו המוטות בהרבה לכיוון יצירת ערך אחד יותר מאשר למשנהו תמוקדנה מחדש לכיוון בר קיימה יותר, על פי התרשים הבא:



כמו כן, מפורטות בפרק אבני הדרך לשנת 2001, ביניהן:

1. פיתוח הבנה פנימית טובה יותר של האופן בו אזרחות תאגידית יוצרת ערך לחברה עצמה ולקהילה.

2. השקת תכנית הרצה (פיילוט) בקבוצה/ות צרכנים אשר משלבת את האזרחות התאגידית בתכנון, בהחלטות ובפעולה.

3. יסוד יחסי עבודה עם חברות מובילות אחרות לטיפול באתגרים העסקיים שמזמנים נושאי האזרחות התאגידית.

4. פיתוח הבנה ברורה באמצעות מחקר שוק של ציפיות החברה (Society) מפורד, והאופן בו ביצועי האזרחות התאגידית משפיעים על החלטות הרכישה של הצרכנים.

לסיכום הפרק, קובעת החברה כי האתגרים משמעותיים ביותר, אך ההצלחה האולטימטיבית של מחויבויות האזרחות התאגידית תלויה ביכולתה של החברה לענות על הציפיות הלגיטימיות של בעלי המניות ושל החברה (Society) בכללותה בו זמנית.

בתום הפרק, במסגרת "Outside Perspectives" (המכיל, כאמור, דעות והשקפות של מומחים חיצוניים שונים, המשובצים בין פרקי הדוח החברתי) מופיעים דבריה של לינדה דסקאנו, מנהלת בקרן סלומון-סמית-בארני למודעות חברתית, המנהלת את קרן ההשקעות האתיות הגדולה ביותר בוול סטריט. המוטו של דבריה, המופיע בהבלטה, הוא כי "דבר אחד ברור - כשלונה של חברה לצפות את התרחשותם של שינויים ולשלבם בתכנון ובאסטרטגיית העסקים, עלול להעמיד בסכנה את כל המודל הכלכלי שלה".

במאמרה היא מציינת כי כמשקיע, תמשיך הקרן לבחון את המאמצים שעושה פורד בתחום האזרחות התאגידית, ותבצע את החלטות ההשקעה שלה בהתבסס על הדרך בה תגובתה של פורד מגדילה או מצמצמת את הסיכונים, התחרותיות ויכולות הצמיחה העתידיות שלה.

היא מתארת כי ברמה המקרו כלכלית, הכנסת מגמות חברתיות ותרבותיות לניתוח מסייעת להבנה כיצד מגמות בתחומי הגלובליזציה, הדמוגרפיה, טכנולוגיות המידע, ניצול המשאבים ועוד, מעצבות מחדש את הנוף התחרותי, מעלות או מורידות מגזר מסוים ביחס לאחרים, או חברה מסוימת בתוך מגזר ביחס לאחרות. היא מאמינה כי הכללת הנושא החברתי-תרבותי, ברמת החברה, לתוך תהליך בחינת ההשקעה משפרת את הניתוח בשתי דרכים עיקריות: ראשית, היא מוסיפה מימד נוסף לניתוח הסיכונים בכך שהיא מספקת הבנה מקיפה ומלאה יותר של הדרך בה החברה מנהלת סיכונים (החל משינוי דמוגרפי של העובדים והשוק, עבור לערכי הצרכנים וכלה במדיניות סביבתית חדשה). שנית, היא יכולה להגביר את ניתוח התשואה הפוטנציאלית בכך שהיא מספקת תובנה על הדרך בה החברה מיישמת את "הכרת השוק" החברתית והסביבתית על מנת ליצור ולשמר יתרונות תחרותיים, בין אם בדרך של יעילות גבוהה יותר ובין אם ביוזמות חדשניות ו/או באמצעות בידול.

#### שינוי גישתנו לשינוי האקלימי

6.7.2.7

בפתיחת הפרק מודה החברה כי בעת שהחל הדיון הציבורי בשינוי האקלימי בתחילת שנות התשעים, גישתה היתה ספקנית ביחס לאפשרויות ולראיות המדעיות הטוענות כי פעילויותיו של האדם תורמות תרומה משמעותית לאותו שינוי אקלימי. מכל מקום, באמצע שנות התשעים תמכה החברה באמצעים לעידוד הפיתוח והשימוש במכונות חסכוניות בדלק, כגון: העלאת המס על הבנזין, והשקעה במחקר ופיתוח של טכנולוגיה מתקדמת לשיפור החסכון בדלק.

בשנות התשעים המאוחרות, כשנצבר מידע מדעי, החלה עמדת החברה בנושא השינוי האקלימי להשתנות באופן דרמטי. לשם דוגמא, היא מילאה תפקיד משמעותי בהסכם הוולונטרי הראשון של תעשיית הרכב באיחוד האירופי לצמצום פליטות ה- CO<sub>2</sub> ממכונות שנמכרות

באירופה ב - 25% מהרמה שהיתה ב - 1995, עד שנת 2008. בנוסף לכך, באוסטרליה היתה פורד יצרנית הרכב הראשונה שהגישה לממשלה, במסגרת יוזמה בנושא, תכנית וולונטרית לצמצום גזי החממה. בשנת 2000 החליטה החברה, בעידודם של מחזיקי העניין שלה, להתעמק בנושא השינוי האקלימי, לראות בו הזדמנות ואתגר החיוני לתרבותנו ולדרך עשיית העסקים.

החברה הגיעה למצב בו היא רואה בשינוי האקלימי ובהתייחסותה אליו מרכיב מפתח באסטרטגיות העסקיות ארוכות הטווח שלה. במהלך שנת 2000, החברה המשיכה במאמציה לצמצם את פליטות גזי החממה וחיזקה את תכניתיה לנטר ולשמר אנרגיה בפעולותיה. היא פנתה לטווח רחב של מחזיקי עניין, לרבות הגופים הבאים: The Union of Concerned Scientists, World Resources Institute, CERES<sup>113</sup> ו Greenpeace על מנת לשמוע את השקפתם בנושא השינוי האקלימי. החברה הכריזה על מחויבותה לבצע צעדים וביניהם שיפור ניצולת הדלק של דגם מסוים, שימוש בטכנולוגיות מתקדמות לנצילות דלק בגרסה חשמלית של כלי רכב אחר ועוד. כמו כן, החברה השתתפה במימון מחקרים בנושא שינוי אקלימי ומחקרים למציאת פתרונות בנושא הפחמן. עלותו של מימון זה הסתכם לכ - 5 מיליוני דולרים במשך 10 שנים. יחד עם זאת, מכירה החברה בכך שזו רק ההתחלה. לצורך קידום העניין הוקם צוות של מנהלים בכירים שנתבקשו לבחון את נושא שינוי האקלים הגלובלי כנושא אסטרטגי. יחד עם צוות עובדים, תגובש אסטרטגיה המטפלת בתפקידה של פורד בתהליך הציבורי, ובפליטות גזי החממה שלה עצמה.

---

<sup>113</sup> CERES - The Coalition for Environmentally Responsible Economies -

על תכנית של 10 עקרונות סביבתיים, כמובהר גם בתת פרק 6.6 על נייק לעיל.

הפרק מונה מספר צעדים בגיבוש האסטרטגיה, ביניהם:

1. לפעול עם העובדים בחברה על מנת להבטיח כי הם מבינים לאשורו את נושא השינוי האקלימי ואת חשיבותו בכל יחידות העסק.

2. לחקור הזדמנויות ללימוד מהשותפים העסקיים ולפעול עימם לשם הפחתת פליטות גזי החממה בדרך המתגמלת ומשתלמת לכל הצדדים.

3. לבצע תהליך של סקירה פנימית בדבר האמצעים לצמצום פליטות גזי החממה ופיתוח פתרונות בתחום, כולל שימוש במקורות אנרגיה מתחדשים<sup>114</sup> ופעולה משולבת עם הספקים.

בהמשך הפרק מעידה החברה כי יישום האסטרטגיה מציב קשיים משמעותיים ואתגרים לא פשוטים, ומעלה שאלות חשובות, ביניהן:

1. השווקים לכמה מהטכנולוגיות החדשות המעניינות ביותר שיסייעו בצמצום הפליטות כמעט ולא קיימים כרגע. כיצד אנו יכולים לסייע ביצירת שווקים אלה?

2. תהליך פיתוח המוצרים שלנו נמשך עד 5 שנים, כך שבמהלך העסקים הרגיל ההשפעות של ההתמקדות החדשה בצמצום ההשפעה האקלימית לא תהיה ניכרת מיד. כיצד נוכל להאיץ את התהליך של שינוי מוצרינו כך שנעמוד בסדרי העדיפויות שעליהם החלטנו?

---

<sup>114</sup> משאבים מתחדשים כמו רוח ואנרגיית השמש, בניגוד למשאבים מתכלים כמו פחם, גז ונפט. הרחבה בנושא מצויה בתת פרק 9.4.3.

3. התקדמות אמיתית תדרוש שיתוף פעולה מצידם של אלפים רבים של ספקי החברה. כיצד עלינו לגשת לנקיטת תכנית פעולה?

4. האם עלינו לרכז את מאמצינו בעולם המפותח - המוקד של רוב תהליכי מדיניות שינוי האקלים - או לפרוס אותם על פני כל פעולותינו הגלובליות?

בפרק משולבים, במסגרת "Outside Perspectives" (דעות והשקפות של מומחים חיצוניים שונים, המשובצים בין פרקי הדוח החברתי) דבריהם של פרופסור רגינדרה פאצ'אורי, מנהל מכון המחקר לאנרגיה - TERI<sup>115</sup> ושל בוב מייסי, מנהל ב - CERES. להלן סקירה של עיקרי דבריהם:

רגינדרה פאצ'אורי הוא, כאמור, מנהל מכון המחקר לאנרגיה - TERI, שהינו המכון ללא כוונת רווח בתחום הסביבה והאנרגיה הגדול ביותר בעולם המתפתח. הוא משמש גם כסגן נשיא של ה - IPCC<sup>116</sup>. רגינדרה פאצ'אורי מציין בדבריו אודות שינוי האקלים, כי פורד צפויה לגדול באופן משמעותי בעולם המתפתח, כאשר מערכות התחבורה תתרחבנה, וכי התרחבות ומודרניזציה אלו תשפענה על מערכת האקלים של כדור הארץ. להשקפתו, מחוייבות לצמצם את פליטות גזי החממה מחייבת את פורד לפתח מערכות תחבורה מעוטות פחמן (Low Carbon -Intensive).

הוא מסביר כי דוח ההערכה השלישי של ה - IPCC מצא כי שינוי האקלים מתרחש באופן מואץ יותר מזה שהוערך בדוח ההערכה השני

---

<sup>115</sup> TERI - Tata Energy Research Institute.

<sup>116</sup> IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change.

לפני חמש שנים, וכי השפעת שינוי האקלים על המדינות המתפתחות צפויה להיות גרועה בהרבה מזו שהוערך כי תתרחש בעולם המפותח. העולם והמדינות המתפתחות זקוקים בדחיפות לאסטרטגיות של אנרגיות תחבורה מעוטות פחמן. הוא מקווה כי פורד תיטול על עצמה מחויבות איתנה ברחבי העולם, ובמיוחד בשוקי המדינות המתפתחות, לצמצום זיהום האוויר, כולל פליטות גזי חממה מכלי הרכב והציוד שהיא מייצרת.

בוב מייסי הוא, כאמור, מנהל ב - CERES. הוא גם אקטיביסט פוליטי וכותב עטור פרסים. הוא מציין בדבריו אודות שינוי האקלים, כי הסכנות של שינוי האקלים מהוות את האיום ארוך הטווח הרציני ביותר שבפניו עמד המין האנושי מעולם. הטמפרטורות וגובה רמות מי הים (Sea Levels) עולות, קרחוני הקוטב נמסים, הסערות ואסונות הטבע מתגברים ומינים שלמים ומערכות אקולוגיות שלמות נמחקים ונעלמים. לדבריו, נכדינו ישפטו אותנו על פי הדרך בה הבנו, קיבלנו והתמודדנו עם סכנה זו. השאלה העומדת בפני פורד היא נכבדה: כיצד על אחת החברות הגדולות ביותר בעולם להגיב על אחת הבעיות הגדולות ביותר בעולם?

לדבריו, חייבת חברת פורד:

1. לחשוב מחדש על משימת הליבה, המסר והאסטרטגיות שלה לאור המציאות החדשה שיוצר שינוי האקלים.
2. "לשבור את השתיקה" על ידי תיאור הסכנות וההזדמנויות של המציאות החדשה בכל ערוצי התקשורת שלה.
3. להתנגד ל"משחק האשמה" בו צרכנים, חברות, ממשלות ומשקיעים מפנים אצבעות מאשימות זה כלפי זה בדבר הכשל בחשיבה מחדש ובארגון מחדש של כלכלת הפחמן שלנו. על

מנת לעשות זאת, על פורד להשיג מהר וברצינות מטרות של נייטרליות (אי השפעה) אקלימית עבור כל מתקניה ומוצריה. כדי לסייע לפצות על הזמן היקר שאבד מאז התנגדותה הראשונית לכל פעולה ממשלתית, על החברה לעשות נפשות לטובת דרישות לצמצום אגרסיבי של פליטות גזי חממה ברמה התאגידית והלאומית.

4. להתגייס ולאפשר תמיכה אקטיבית נגד שינוי האקלים בכל הרשתות - לקוחות, סוחרים, ספקים, מחזיקי עניין חיצוניים, מתחרים, ממשלות מארחות ועובדים. למאבק זה ישנו הפוטנציאל ליצור יותר הזדמנויות, התלהבות ומחויבות לפירמה מכל מה שאסטרטגיה עסקית כלשהי יכולה להעלות על הדעת.

הכותב חותם את דבריו בציטוט של רוברט פרוסט שאמר כי "החופש טמון בלהיות אמיץ". הוא קובע כי הנרי פורד הבין זאת כשיצר חברה חדשה המבוססת על עקרונות חדשים על מנת לענות לצרכים ולמציאות של המאה החדשה. הוא מציין שלדעתו, כשפורד נכנסת למאה השניה שלה, עליה לעשות לא פחות מכך.

6.7.2.8 הגנה על זכויות אדם היא נושא עסקי אסטרטגי

בפתח הפרק מציינת החברה כי מספר הולך וגדל של ארגונים ללא כוונת רווח, לקוחות ומשקיעים מעוניינים ללמוד אודות המדיניות והנהג של החברה בנושא זכויות אדם. החברה מעידה כי הגישה הנוכחית שלה מתמקדת בציות לחוקים. אין לה מדיניות ספציפית בנושא זכויות אדם, אלא בנושא נהלי ותנאי עבודה והיא מציינת לכל החוקים והתקנות הרלוונטיים לנושא. לעובדי החברה נתונה האפשרות לפנות ולהציג שאלות בנושא במשרדי משאבי אנוש או באמצעות איגודיהם. מבוצעות ביקורות שוטפות בנושא תנאי בטיחות



ובריאות. החברה מצפה מעובדיה לכבד את החוקים ולבצע עסקים באופן אתי. החברה כוננה איסורים מפורשים נגד שחד ושחיתות והיא פועלת נגד עובדים המפרים מדיניות זו. בארה"ב הוקם קו חם אנונימי לדיווח על הפרות אתיות או חוקיות.

החברה מתארת בפרק כי היא דורשת מספקיה ומשותפיה העסקיים לציית לחוקים ולתקנות בנושאי עבודת כפיה, העסקת ילדים, הטרדה או ניצול, בטיחות ובריאות, חופש התאגדות, שכר והטבות, תשלום על שעות נוספות, ונושא שעות העבודה. יחד עם זאת, לא קיימת בחברה מערכת שבוחנת את הציות כאמור ומאשרת אותו באופן בלתי תלוי.

בהמשך הפרק מתארת החברה כי היא בוחנת ומעריכה מחדש את גישתה בנושא מדיניות לגבי זכויות אדם, וזאת בעקבות הדיאלוג עם מחזיקי העניין. אחריו, הקימה החברה צוות בכיר לבחון את הנושא מחדש ולהמליץ על שינויים נדרשים. כצעד ראשון בוצעה התייעצות עם מספר מומחי זכויות אדם, ביניהם מייק פוזנר (דבריו מובאים להלן). נבחנו בנושא כמה שאלות, ביניהן ההיקף הנאות של המדיניות, תחולתה, דרך יישומה, חברות שתשמנה מודל להשוואה (Benchmark) ועוד. הפרק מעיד כי החברה השיגה מספר תובנות מעניינות מהשיחות הללו הכוללות, בין היתר, את ההבנה כי מתן תשומת לב רבה יותר לנושאים אלה יכולה להקטין את הסיכונים ולייצר הטבות עסקיות וכי יש צורך לשלב נושא זה בתוך מערכת הניהול הכוללת של החברה. החברה גם הסיקה כי עליה לפתח עקרונות (קוד התנהגות - Code Of Conduct) שידריכו את פעולותיה. כמו כן, עליה לדווח עליהם, להשגיח ולדווח על ההתקדמות למחזיקי העניין. כל זאת יעשה בשיתוף עם גורמים מקצועיים חיצוניים שיסייעו לחברה לפתח גם מנגנון בדיקה ואימות חיצוניים.

לעניין הצפי לשנת 2001, החברה מציינת כי היא תמקד את מירב מאמציה בפיתוח מדיניות זכויות אדם, ותהליכי בחינה ואימות של

מדיניות זו וכן שילובה בעקרונות העסקים של פורד. היא תמשיך לפנות למומחים ולחברות המעורבות בנושא על מנת להעמיק את הידע שלה בנושא וכן תביא את הנושא לתשומת ליבה של קהיליית הספקים הגדולה שלה ותבחן דרכי שיתוף פעולה עימם על מנת להבטיח שמירה וכיבוד של זכויות האדם ברחבי העולם. סניף החברה בהודו יבצע (בשיתוף בכירי החברה מכל העולם) תוכנית הרצה (פיילוט) בנושא, שבמסגרתה יפותח, בין היתר, כלי לדיווח בנושא זכויות אדם בהתאם להנחיית ה-GRI. את הלקחים שיילמדו מתוכנית ההרצה (פיילוט) מתכוונת החברה לחלוק עם הציבור כולו במסגרת הדוח החברתי הבא שלה.

בפרק משולבים, במסגרת "Outside Perspectives" (דעות והשקפות של מומחים חיצוניים שונים, המשובצים בין פרקי הדוח החברתי) דבריו של מייק פוזנר, מנהל בועדת עורכי הדין בנושא זכויות אדם, ארגון שלא למטרת רווח המקדם את נושא זכויות האדם בעולם.

להלן סקירה של עיקרי דבריו, המופיעים במסגרת הכותרת "תפקיד העסקים בקידום זכויות אדם":

מייק פוזנר פותח את דבריו בהסבר כי עם הגידול המואץ של הכלכלה הגלובלית בעשור האחרון, תפקידם של תאגידים רב לאומיים קיבל משנה תוקף. כמו כן, פעילותם מושכת יתר תשומת לב ציבורית לבעיות קיימות. ישנה התנגדות לגלובליזציה בחלקים רבים של העולם, המבוססת בחלקה על הדאגה לזכויות העובדים ולסביבה. העובדים, הצרכנים, הארגונים ללא כוונת רווח והממשלות מציבים דרישות מוגברות בפני התאגידים בנושא כיבוד זכויות אדם. זכויות הליבה של העובדים שיש להתייחס כוללות נושאים, כגון: בריאות ובטיחות במקום העבודה, הגנה מפני העסקת ילדים, עבודת כפיה, ניצול והטרדה וכן שמירה על זכות העובדים להתאגד באיגוד מקצועי ולקבל שכר הולם.

ככל שחברות גלובליות מסתמכות על קבלנים וספקים חיצוניים, גדל כוחן ועמדתן לסייע לאכוף חוקי עבודה מקובלים. בעשור האחרון אימצו יותר מ- 100 חברות גלובליות קודי התנהגות פנימיים להסדרת תנאי העבודה במפעליהן בארה"ב ומחוצה לה, קודים שמטרתם להבטיח כי זכויות האדם של כל העובדים יכובדו. מייק פוזנר מציין כי האתגר כעת הוא לפתח מערכות יעילות של אכיפה של אותם קודים באופן המתאים עבור צרכנים, משקיעים וקהלים חיצוניים אחרים. כל מודל נאות וולונטרי חייב לכלול בתהליך את כל מחזיקי העניין, כולל העובדים ונציגיהם (איגודי מסחר וכו').

תאגידים המעוניינים להוביל בקידום אזרחות תאגידית חייבים, לדעת הכותב, לקבל על עצמם מחוייבות להבטיח כי כל עובדיהם וכל עובדי הקבלנים שלהם מודעים לקודי ההתנהגות של אותם תאגידים וכן הם מוכנים להתיר למערכת חיצונית בלתי תלויה לבצע בחינה של הציות לאותם קודים. מייק פוזנר סבור כי יוזמות כאלה תהיינה יעילות ביותר אם פורד תוביל אותן ברמת התעשייה כולה (הכוונה לתעשיית הרכב), כך שהשיפורים יהיו אחידים והשינוי יופץ בתעשייה כולה. מייק פוזנר מביא כדוגמא לכך את המאמצים שנעשו באותו כיוון בתעשיית ההלבשה וההנעלה<sup>117</sup>, שהביאו לפיתוח ארגון העבודה FLA.

---

<sup>117</sup> ניתן לקרוא אודות התארגנות ענף ההלבשה וההנעלה בנושא ופיתוח ארגון העבודה בתת פרק 6.6 העוסק בדוח החברתי של חברת Nike.

אזרחות תאגידית ומקרה Firestone

פרק זה סוקר את המקרה שאירע באוגוסט 2000, אז הכריזה חברת Firestone על איסוף וולונטרי של צמיגים מתוצרתה עקב פגמים בייצור (צמיגים שהיו מותקנים כבר ברכבי חברת פורד) ואת התמודדותה של החברה עם מקרה זה, והלקחים שהפיקה ממנו.

החברה קובעת בתחילת הפרק כי אחד העקרונות הבסיסיים של אזרחות תאגידית הוא להבטיח את בטיחותם (Safety) של אלה שבחרו ברכבי פורד. היא מודעת לכך שהלקוחות מצפים ממנה לייצר מוצרים בטוחים ולנקוט פעולה כשמתגלה פגם בטיחותי. עניין זה בא לידי מבחן באיסוף הצמיגים רחב ההיקף של Firestone.

באוגוסט 2000, כאמור לעיל, הכריזה חברת Firestone, בעידודה הפעיל של פורד, על איסוף וולונטרי של כ- 6.5 מיליון צמיגים מתוצרתה ששימשו ברכבי Ford Explorer. הערכתה הראשונית של חברת Firestone היתה כי האיסוף יארך קרוב לשנה. פורד דרשה (וסייעה) למהלך מהיר יותר.

במשך שלושה שבועות, פורד הפסיקה לייצר את דגמי ה- Explorer והפנתה את המשאבים לאיסוף הצמיגים. היא הטיסה צמיגים חלופיים אל מוקדי השירות שלה. כמו כן, היא פנתה ליצרני צמיגים אחרים, בבקשה לייצר כמויות גדולות יותר של צמיגים, ומימנה את תבניות היציקה הנוספות על מנת להאיץ את התהליך. Firestone פיצתה את הלקוחות שרכשו צמיגים מיצרני צמיגים מתחרים שלה. באופן זה, הושלם האיסוף תוך ארבעה חודשים בלבד.

גם הקונגרס פעל במהירות, ותוך חודשיים נחקק חוק שמטרתו למנוע את הליקויים במערכות של פורד ושל Firestone לאיתור ודיווח על ליקויי בטיחות פוטנציאליים בצמיגים.

פורד תמכה בחקיקה זו ואף התחייבה להוביל את התעשייה בפיתוח גישות חדשות לבטיחות של צמיגים וכלי רכב. יחד עם זאת, מסבירה החברה כי הלקוחות ציפו לא רק לתגובה מהירה, אלא סברו כי היה על פורד לדעת על ליקויי הבטיחות בצמיגים מוקדם יותר.

בפרק, החברה סוקרת את השתלשלות האירועים: היא קיבלה תלונות על הצמיגים המשווקים מעבר לים, ביקשה את תגובת Firestone, ונענתה כי לא מדובר בפגם, כי אם בתנאי אותם שווקים. למרות זאת, המשיכו להגיע תלונות מאותם שווקים, ולבסוף החליפה פורד את הצמיגים באותם שווקים. במקביל בחנה פורד את המצב בארה"ב אך לא קיבלה תלונות כאמור. היא אף ביקשה מחברת Firestone לבחון את העניין ביתר העמקה.

לבסוף, במאי 2000, לאחר שארגון הבטיחות בדרכים הלאומי (NHTSA<sup>118</sup>) דרש גישה לנתוני Firestone בדבר התלונות על הצמיגים, התגלו נתונים אחרים מאלה ששימשו בתעשיית הצמיגים לבחינת טיב המוצר. את הנתונים הללו חלקה Firestone עם פורד לאחר כחודשיים, והדבר סייע לחשוף תמונה שונה לחלוטין מזו שהיתה בידי פורד, תמונה שהצביעה על מגמה של פגם. תוך ימים ממועד מסירת הנתונים לפורד, הסכימה Firestone לאסוף את הצמיגים באופן וולונטרי. החברה מעלה בפרק את השאלות: מדוע לא היו הנתונים הללו בידינו מוקדם יותר? האם הסתמכנו על הספק יתר על המידה שיבחן את הבטיחות של רכיב מתוך כלי הרכב שלנו?

---

<sup>118</sup> NHTSA - National Highway Traffic Safety Administration.

החברה מודה כי שאלות אלה הן לגיטימיות, אך מתכוונת לספק תשובות שתהינה מועילות ותובילנה קדימה - לשפר את הבטיחות, לשפר את המחקר כך שטרגדיה כזו לא תתרחש עוד לעולם.

החברה הפיקה מהמקרה את הלקחים הבאים :

ראשית, עליה לבחון את תהליכי התכנון והייצור של הספקים, וליטול תפקיד פעיל יותר בהשגה ובניתוח המידע שבידי הספקים אודות הביצועים של רכיבים המשמשים בכלי הרכב של החברה. במסגרת זו פותחה מערכת ראשונה מסוגה בשם Early Warning System, הבוחנת את נתוני הצמיגים ממספר מקורות, על מנת לאתר כל סימן מוקדם לפגמים או לליקויי בטיחות פוטנציאליים. מערכת זו תורחב בעתיד, על מנת לבחון גם רכיבים נוספים פרט לצמיגים.

שנית, על הקשר עם הלקוחות להיות ישיר יותר, וכיוון שהלקוחות מצפים מהחברה לעמוד מאחורי הרכב על כל רכיביו, לרבות צמיגים, החליטה החברה לשנות בהדרגה את הנהוג הקיים של מתן אחריות נפרדת לצמיגים ולספק אחריות כוללת לרכב ולצמיגים יחד (לגבי דגמים מסוימים, שמספרם יגדל בהדרגה).

החברה אף בוחנת את הצמיגים שמצויים אצל הלקוחות וחולקת את הממצאים עם ארגון הבטיחות בדרכים הלאומי (NHTSA) במטרה לקדם את נושא בטיחותם של הצמיגים.

הפרק נחתם במילים: "אירועי השנה האחרונה היו סוערים ומעוררי רגשות לכל המעורבים. במהלך זמנים קשים אלה, התמקדנו בדבר אחד ויחיד: לקוחותינו ומשפחותיהם. כשאנו נעים קדימה על מנת לענות על השאלות הנותרות ולקיים את הבטחתנו לנקוט פעולות מנע, לא נאבד את התמקדותנו זו."

1. אזרחות תאגידיה בפעולה

א. לידה מחדש ב-Rouge

הפרק סוקר את ההיסטוריה של ה-Rouge, קומפלקס התעשייה של 1,100 אקרים (כ - 4,400 דונם) שנבנה בשנים 1917 - 1925 במישיגן על גדות נהר ה-Rouge ומהווה חלק ממורשת החברה. בעבר, הגיעו לאתר חומרי גלם והם עובדו והורכבו למכוניות, ובנוסף למפעל הרכבת המכוניות, הכיל הקומפלקס גם מפעל פלדה ותחנת כוח משלו.

לאחר מספר שנים החלה הפעילות באתר להצטמצם, כשפורד החלה לרכוש חלקים וחומרים מרשת ספקים, והמפעלים ב-Rouge נסגרו או נמכרו בזה אחר זה. ב-1992 נותר רק מפעל הרכבה אחד, וב-1997 הוחלט להחיות את ה-Rouge. בפברואר 1999 אירעה בו התאונה החמורה ביותר בתולדות פורד, כשפיצוץ בתחנת הכוח גבה את חייהם של 6 קורבנות ופצע 14.

התכניות לבנות מפעל הרכבה חדש ב-Rouge קיבלו תפנית באמצע 1999, בעת שביל פורד, נשיא החברה החדש, הציע לבצע שיפוץ כללי (Overhaul) של האתר. כולו וליצור מודל קיימות של "ייצור במאה ה-21". לשם יצירת התכניות הוקם צוות, בו שולבו מומחי סביבה, פיתוח וייצור שדנו בכל ההיבטים של האתר - החל מקרקע ואנרגיה ועד היבטי מקום עבודה וקשרי קהילה. הצוות נועץ במאות אנשים, כולל פקידי ממשלה,

נציגי איגוד עובדים, ספקים וארגונים לא ממשלתיים. מתוך החלופות שבחן הצוות נותחו רעיונות שונים על מנת לבחור את אלה שיהיו יעילים ביותר מבחינה סביבתית, כלכלית וחברתית ולפיכך ברי קיימה לטווח הארוך. הרעיונות הטובים ביותר הוכנסו לתכנית השיפוץ הכללי של האתר, שהוכרזה בנובמבר 2000. היא כוללת היבטי ייצור וסביבה המיועדים להפוך את ה - Rouge לסביבת עבודה בריאה, יוצרת ותומכת:

(1) מפעל ההרכבה החדש מתאפיין בגמישות שמאפשרת להגיב לדרישות השוק ולעבור במהירות מייצור מוצר (דגם) אחד למשנהו. במפעל עמדות מחשב מבוססות אינטרנט שמאפשרות לעובדים ליצור קשר מיידי עם ספקים לגבי נושאי איכות או אספקה. כמו כן, יוקמו במקום מעון יום ומרכז מסחרי לנוחיות העובדים.

(2) במפעל ההרכבה שטח ניכר של "גג חי" המורכב מאדמה ועליה צמחיה נמוכה, שתחסוך את הצורך בחימום וקירור ובניקוז מי הגשמים (Stormwater). צמחיה מטפסת תשמש להצללה ותסייע לקירור מבנה המשרדים.

(3) מים מרחובות, בניינים וחניונים של הקומפלקס יופנו לתעלות שבהן שתולים צמחים ולבריכות אגירה שיאחסנו ויסייעו לסנן את המים לפני כניסתם לנהר ה - Rouge. חלק ממשטחי החניה יהיו עשויים מחומרים מחלחלים שיעבירו את המים אט אט לבריכות ולתעלות. מערכת זו



תחסוך עד 30 מיליון דולר ביחס למערכת הקונבנציונלית שעשויה להידרש לפי תקנות פדרליות שמוצעות.

(4) לשם ניקוי הקרקע (שחלקה מזוהמת בשל היותה חלק מאתר תעשייתי), החברה תפעל בשיתוף עם אוניברסיטת מישיגן ותשתמש בצמחים לשם ניקוי הקרקע (במקום לפנותה למזבלה).

(5) מפעל ההרכבה החדש יעשה שימוש ככל הניתן באור טבעי ואיורור טבעי, ואספקת כל האנרגיה למרכז המבקרים תהיה מאנרגיה סולרית. נבחן גם הרעיון לעשות שימוש באנרגיה גיאותרמית<sup>119</sup>.

הפרק נחתם בכך שהחברה מתכוונת לראות ביישומה של הקיימות באתר ה - Rouge מעין מעבדת למידה לבחינת העקרונות והשיטות ששימשו בתכנונו, ולמרות העלויות הגבוהות היא מאמינה כי בטווח הארוך הגישה שאומצה (השקעה בעובדים הקיימים, בתהליכי ייצור גמישים ובניה מחדש של אתר ה - Rouge) היא טובה ובת קיימה יותר.

---

<sup>119</sup> אנרגיה גיאותרמית - אנרגיה שמקורה בחום תת-קרקעי של המגמה (סלעים מותכים לוהטים) שבמעבה האדמה. גיאו - פירושו כדור הארץ, תרמי - פירושו חום. מכאן גיאותרמי - חום מכדור הארץ.

הפרק מביא תמונה חלקית של האתר המיועד :



### ב. חידוש ב- Halewood

מפעל המרכב (גוף) וההרכבה Halewood בליברפול שבאנגליה יצר במשך שנים דגמים רבים של פורד, האחרון שבהם הוא פורד אסקורט, שייצורו הופסק באמצע שנת 2000. "יגואר" חיפשה באותה עת אתר לייצור דגם X-TYPE שלה, והחליטה להשקיע 300 מיליון ליש"ט ב- Halewood לצורך הפיכת המפעל למודרני יותר ולהכשרת העובדים. ממשלת אנגליה העניקה מענק בסך כ- 43 מיליון ליש"ט לעידוד חידוש המפעל, לאור האבטלה במחוז בו ממוקם המפעל.

במסגרת חידושו של המפעל נכללו שיפורים בתחום איכות הסביבה, ביניהם :

(1) מערכת שמאפשרת שימוש בצבעים על בסיס מים בתהליך צביעת המכוניות, מה שמצמצם את פליטת החומרים הממסים.

(2) שימוש בתנורים משופרים שפליטות הגזים המזיקים מהם פחותות.

(3) סינון שאריות צבע מהאוויר לפני פליטת האוויר החוצה מהמפעל, ומיחזורן של אותן שאריות, וכן יחידות משולבות של כוח וחום, האגרות את החום העודף לשם ניצולו לשימוש, ומצמצמות את פליטות ה- CO<sub>2</sub> למחצית.

(4) שימוש רק באריות הניתנות להחזרה, לפי מדיניות המפעל של "ללא קרטונים".

(5) כ- 90% מרכבי הייצוא ישולחו מטרמינל הרכבת החדש של Halewood, כך שתיחסך תנועת משאיות ניכרת.

בהכשרת העובדים שבוצעה כחלק מחידושו של המפעל והתאמתו לייצור רכבי "יגואר" הושקעו כמיליון שעות הדרכה, בעניין תהליכי ייצור ותרבות עבודה. פותחה תכנית מקיפה של מאות שעות הדרכה לכל עובד, שכללה הטמעת מיומנויות עבודה חדשות וסדנה לשינוי תרבות העבודה, אך גם שבוע שירות בקהילה, במסגרתו שיפצו העובדים בתי ספר וכנסיה ועבדו בשמורת טבע.

בנוסף לכך, הוקם על חלק משטחו של Halewood פארק תעשייה לספקים, שיכולים לייצר במקום ולספק את הרכיבים מתוצרתם ישירות לפס הייצור של החברה. פארק התעשייה מסייע גם למשוך תעסוקה והשקעות נוספות באזור.

לסיום הפרק מציינת החברה כי "יגואר" שיתפה פעולה עם ממשלת אנגליה וביצעה הערכה של היבטי הקיימות השונים שעלו בחידוש המפעל ב - Halewood , לשמה השתמשה במודל קיימות שמבוסס על מדדי הקיימות שקבעה ממשלת אנגליה. ההערכה העלתה היבטים חיוביים רבים: שמירת ויצירת מקומות עבודה, שיפורים בנושא איכות הסביבה ועוד.

#### ג. התחדשות ב- Dagenham

פרק זה דומה במהותו לשני הפרקים הקודמים, ולכן יסקר בקצרה. הוא מתאר את השינוי שחל בקומפלקס התעשייתי של Dagenham בלונדון והפיכתו ממתחם הכולל מפעלי הרכבה, מפעל גלגלים ומפעל מנועים למרכז ייצור מנועי הדיזל של החברה, וזאת לאור הפסקת ייצור כלי הרכב במפעל בעקבות הארגון מחדש של החברה באירופה. להלן תמונה של קו הייצור במפעל בשנות החמישים:



On the line at Dagenham in the 1950s.

הפרק מכיל נתונים על היקפי השקעה וייצור, הפסקת העסקתם של מאות עובדים (רובם פרשו בפרישה מוקדמת) והסיוע המקיף לאותם עובדים (תכניות להכשרה מחדש, עזרה בהעברה לאתרי יצור אחרים של פורד, עזרה בהקמת עסק עצמאי למעוניינים בכך, קורסי הכנה לפרישה ועוד).

כמו כן, הואיל והחברה רואה עצמה מחויבת לקהילה של Dagenham, היא החליטה להקים קמפוס חינוכי שישרת ויארח הן את הקורסים של פורד והן בתי ספר וארגונים אחרים, ויהיה בו ייצוג למספר מוסדות חינוך מובילים. בנוסף לכך, מממנת החברה ותורמת כספים לחידוש האיזור עצמו, הקמת פארק תעשייתי שיספק מקומות עבודה לקהילה המקומית, ייסוד מרכז מבקרים שישמש גם כמרכז חינוכי (וייצור עניין בהשכלה בנושאי הנדסה, מערכות מידע ממוחשבות, סביבה ועוד), ואף תמיכה בתכנית כדורגל ל - 5,000 צעירים מהאיזור.

באתר עצמו, כחלק משיקומו, מבוצעות עבודות של סלילת שבילים למבקרים, הריסת בניינים מיותרים, שיחזור של אגם ושתילת 10,000 עצים, כל זאת בהיוועצות ובשיתוף עם ארגוני טבע ואיכות הסביבה. כך אמור האתר להיראות לאחר מכן:



#### ד. פורד אסיה פסיפיק

הפרק מעלה מספר היבטים של אזרחות תאגידיית באיזור אסיה פסיפיק (החברה פועלת ומיצרת, בין היתר, בויטנאם, הודו, יפן, מלזיה, סין, קוריאה, פיליפינים, טיוואן ותאילנד). הפרק דן בנושאים הבאים:

(1) אתגרי התחבורה המגוונים באיזור - בערים כמו בנגקוק, למרות ששיעור הבעלות על רכב נמוך מזה שבערים אירופאיות, בעיות של תחבורה וזיהום אוויר הן חמורות ביותר. בפני המדינות הללו ניצב אתגר לספק תשתית חסכונית לתחבורה אישית ולתחבורה ציבורית שתשפר את

הניידות, תצמצם את הפליטות ותגדיל את ניצולת האנרגיה. החברה פועלת במספר חזיתות על מנת לספק פתרונות תחבורה, ביניהן מימון וביצוע מחקרים להבנת נושא התחבורה באותם איזורים, בשיתוף עם אוניברסיטאות מובילות. המחקרים יספקו מודל ממוחשב נוח לשימוש לאותן מדינות (לממשלות, לתעשייה ולארגונים ללא מטרת רווח) לתכנון תשתית התחבורה וכלי הרכב עצמם. בוויטנאם, הובילו ממצאים אלה לפיתוח אופניים הממונעים בצורה חשמלית במסגרת השם TH!NK, העונים לצרכי השוק המקומי.

(2) קידום כלי רכב נקיים יותר - במספר מדינות באסיה פסיפיק נעשה עדיין שימוש בדלק המכיל עופרת, מה שמגביל את יכולתה של החברה להשתמש בטכנולוגיות (כדוגמת ממיר קטליטי) המצמצמות את פליטות הגזים באופן דרמטי. בהודו קידמה החברה את נושא השימוש בדלק נטול עופרת, סייעה בייעוץ וקשר עם מדינות המשתמשות בדלק נטול עופרת, וכעת היא עושה כן גם בוויטנאם. כמו כן, חוקרת החברה את הנושא של ייצור ממירים קטליטיים זולים יותר (החומרים מהם עשוי הממיר הקטליטי יקרים) עבור מדינות שכלכלתן מתפתחת. בנושא הדלקים האלטרנטיביים, מתאר הפרק מספר היבטים והתפתחויות, ביניהן התעניינות בדלקים ביולוגיים בתאילנד, שם מקורות הנפט מצטמצמים והתלות בייבוא גוברת.

(3) קידום ערים נקיות יותר - החברה הקימה, בשיתוף עם הבנק העולמי, תכנית לקידום אוויר נקי יותר באיזורים עירוניים. התכנית תומכת בשימוש באמצעים, כגון: בדיקות ותחזוקת כלי רכב, מודעות וחינוך לנושא, פיתוח תשתיות כבישים (לדוגמא - הפרדת כבישי אופניים ושבילי הולכי רגל מאזור הכבישים למכוניות), שימוש בדלקים נקיים ומתחדשים ועוד. בין הערים שנבחרו כמוקד לתכנית: בנגקוק, מאנילה והאנוי.

(4) קידום נושא הבטיחות - היבטי הבטיחות בכבישים באיזור אסיה פסיפיק מגוונים. בוויטנאם, מעורבים אופנועים ב - 80% מתאונות הדרכים, ואילו בהודו רוב הפצועים מתאונות דרכים הם הולכי רגל. החברה רואה עצמה אחראית לייצר כלי רכב שיהיו בטוחים לנוסעים בהם, כמו גם להולכי רגל ולנהגי כלי רכב אחרים. כמו כן, היא רואה עצמה אחראית לקדם נושאים של בטיחות בדרכים, כמו פרויקט בסין שבוצע לכמיליון תלמידי בתי ספר יסודיים. בהאנוי מקימה החברה "כפר בטיחות" שמטרתו ללמד ולהעביר את הנושא באופן מעניין ומשעשע לילדים, צעירים ובני נוער.

(5) מתקני הייצור פועלים להגנת ושיקום הסביבה - פורד אוסטרליה מייעלת את השימוש באנרגיה על ידי שיפור ניצולת הדלק בכלי רכב חדשים, חסכון באנרגיה במפעלי הייצור ושימוש במערכות יעילות יותר להובלת רכיבים בין המפעלים. כמו כן, עובדי החברה בשיתוף עם גורמים חיצוניים, פועלים



לשיקום הצמחיה הטבעית באיזור. בפורד הודו נשתלו דונמים של עצים וגינות כרצועה ירוקה והוקמה מערכת לניצול וחסכון במים.

(6) סיוע לספקים לשמר את הסביבה - כל אחד מהספקים התבקש על ידי החברה לקבל את ההסמכה לתקן הסביבתי ISO 14001 באחד ממפעליו לפחות, ועד אמצע 2003 - לכל המפעלים. בפיליפינים העלתה החברה את הנושא בוועידת הספקים שלה, והיא משתפת פעולה עם ארגונים שונים ותורמת כספים וידע בנושא.

(7) שמירה על בריאות העובדים והקהילות - החברה מעוניינת לשמור על בריאות העובדים והקהילות ולשפרה, ולכן, לדוגמא, מימנה בהודו הקמה של מרפאה בסביבת המפעל (בה מתקבלים כ- 10,000 אנשים בחודש), אמבולנסים לפטרול בכבישים ועוד. החברה העניקה סיוע בהיקף נרחב ביותר לנפגעי רעידת האדמה בתחילת 2001, ופיתחה תכנית לחינוך, מניעה ומודעות בנושא האיידס בדרום אפריקה, תכנית שלאחר מכן הועברה גם במדינות ביתר העולם.

#### ה. פורד באירופה

פרק זה נפתח בדבריו של נשיא החברה באירופה, Nick Scheele, אשר מציג את גישת החברה להכללת ההיבטים הסביבתיים והחברתיים בפעולותיה לצורך פיתוח בר קיימה. תגובת החברה לנושאים הסביבתיים נעשית, בין היתר, באמצעות מוצריה - החל מעיר TH!NK ואופני TH!NK ועד

לרכב פורד פוקוס Fuel Cell <sup>120</sup> והפחתת פליטות ה - CO<sub>2</sub> הממוצעות ושימוש בחומרים ממוחזרים ומתחדשים.

התייחסותה של החברה לנושאים החברתיים באה לידי ביטוי בשיפור שביעות רצונם של הלקוחות והעובדים, בבטיחות המוצרים ומקומות העבודה, ובהצעת הזדמנויות לחינוך בתוך החברה ובקהילה עצמה. בין האתגרים הגדולים הניצבים בפני החברה בתחום החברתי, נמנים הגיוון בכוח העבודה, ההשכלה וההכשרה של עובדים והרצון להבטיח לכל עובד כבוד והגשמה עצמית במקום העבודה.

Nick Scheele חותם את דבריו במסר כי הדרך עוד ארוכה, אך החברה מחויבת לצעוד בה.

המשך הפרק דן בנושאים הבאים:

(1) גיוון הוא אתגר והזדמנות - החברה סבורה כי על מנת להבין את צרכי הלקוחות בשוק המגוון של אירופה, עליה ליצור כוח עבודה ובו ייצוג לכשרונות של כל הקבוצות המצויות בשווקים בהם החברה פועלת. לכן היא רואה עצמה מחויבת לגיוון גם בכוח העבודה שלה וגם בין הלקוחות, הספקים והקהילות בהן אנשיה גרים ועובדים. הואיל ומטרתה היא, בין היתר, לספק לכל

---

<sup>120</sup> רכב Fuel Cell הוא רכב חשמלי שמשמש בדלק מימן ובחמצן מהאוויר במקום במצבר על מנת לייצר חשמל. ייצור החשמל מבוצע באמצעות אלקטרודה המפרידה את המימן לאלקטרונים ולפרוטונים. תנועת האלקטרונים יוצרת חשמל, שמומר לאנרגיה מכנית המסובבת את הגלגלים. תוצרי הלוואי היחידים של התהליך הם מים וחום. רכב Fuel Cell יעיל פי שניים מרכב בנזין, פעולתו שקטה וללא פליטות (מהאגוז שלו נפלטים מים).

עובד הזדמנות לקידום והגשמה עצמית, והיות והיא רואה בגיוון נושא חשוב ומהותי, מונו מנהלים לעסוק בנושא הגיוון, וכמו כן, ייסדה החברה פרס שהיא מחלקת לפרויקטים בולטים בנושא הגיוון.

(2) השקעת החברה במחקר לחידושים בנושאי סביבה

ובטיחות - לחברה מרכז מחקר בגרמניה, המכיל מעבדה משלו, ובו פועל צוות חוקרים רב לאומי הכולל 100 מדענים ומהנדסים. הצוות פועל בשיתוף פעולה עם קולגות ממרכזי מחקר אחרים של פורד, ובשיתוף עם מומחים ואוניברסיטאות מובילות, בחקירת נושאים שונים (שרבים מהם מיועדים גם להיטיב עם הסביבה ולתרום לקיימות), כגון:

(א) מדע האטמוספירה.

(ב) מחקר אודות מקורות כוח אלטרנטיביים וניהול אנרגיה.

(ג) פיתוח דור חדש של מנועי דיזל.

(ד) הגנת הולכי הרגל.

(ה) מערכות ייצור.

(3) סיוע ללקוחות לבחור בחירות שקולות לגבי הסביבה

והבטיחות - במאי 2000 יזמה פורד, תו (Label) סביבתי ובטיחותי ייחודי, שמטרתו ליידע את הלקוחות אודות ההיבטים הסביבתיים והבטיחותיים של כלי הרכב. במסגרת התו היתה פורד יצרנית הרכב הראשונה

שנענתה להנחיית האיחוד האירופי לספק ללקוחות נתונים ברורים אודות צריכת דלק ופליטות CO<sub>2</sub> של כל מכוניות הנוסעים. אולם התו של פורד מספק הרבה מעבר לדרישות חוקיות אלה. הוא מספק נתונים גם לגבי כל הפליטות מהרכב, החלקים הניתנים למיחזור, ונתונים אודות הביצועים הסביבתיים והבטיחותיים של מפעל הייצור עצמו. יוזמה זו של החברה זכתה לברכתם של מלכ"רים נחשבים ומובילים בתחום הבטיחות בדרכים ובתחום איכות הסביבה.

(4) הפחתת ההשפעות והעלויות של נהיגה - החברה ערכה בגרמניה במשך שנתיים תוכנית הרצה (פיילוט) לקורס נהיגה אקולוגית וחסכונית (Eco-Driving), ולאור הצלחתה של התוכנית היא מציעה את הקורס החל מקיץ 2000. הקורס נערך בשיתוף הרשויות והוא מלמד את הנהגים סגנון נהיגה חסכוני בדלק ולפיכך ידידותי לסביבה. תוכנית ההרצה (הפיילוט) הוכיחה כי נהיגה בסגנון של Eco-Driving מאפשרת לנהג לחסוך ממוצע של 25% מצריכת הדלק (!)

הקורס מציע היבטים תיאורטיים ופרקטיים והמוקד שלו הוא אצל סוחרי הרכב, שם ניתן להירשם ולבצע את הקורס תוך שימוש במכוניות ההדגמה של הסוחרים עצמם ובעזרת מחשבים המותקנים בהם במיוחד לצורך העניין. פורד מציעה את הקורס גם למי שאינו לקוח שלה, ומציינת כי מדובר בידע יקר ערך עבור הנהג לאור מחירי הדלק המאמירים, ולאור תרומתו לסביבה.

(5) אתר אינטרנט ייחודי - הפרק מציין את אתר האינטרנט שהשיקה החברה ובו ניתן לבצע רכישת רכב ישירות מהיצרן.

(6) מתקני הייצור מהווים מרכזים לחינוך קהילתי - לחברה שיתוף פעולה עם מרכז DUNTON בבריטניה לחינוך בנושאי הנדסה, ופרויקטים משותפים עם סטודנטים להנדסה במסגרתם מתנסים הסטודנטים בתקופה של 6 - 8 חודשים של עבודה בפתרון בעיות "אמיתיות" בשטח (אחד מהפרויקטים הללו הצליח לחסוך לחברה רבע מיליון דולר בשיפור פעילות מסוימת באחד משלבי הייצור). כמו כן, ייסדה החברה אירוע לנשים במקצוע ההנדסה, בו השתתפו 100 סטודנטיות ובוגרות שקיבלו מידע על האפשרויות הפתוחות בפני נשים במקצוע ההנדסה. שיתוף הפעולה עם מרכז Dunton זיכה את החברה בפרס מדליית הזהב של מועצת המהנדסים הבריטית (הגוף המפקח על כל המהנדסים והארגונים הקשורים), פרס שהוענק לה בפרלמנט הבריטי.

בפרק מוזכרות גם מספר יוזמות חינוכיות שאומצו על ידי מתקני הייצור של פורד בגרמניה: תכנית לשילוב נשים במקצועות טכניים, פרויקטים במסגרתם מרצים מנהלים בפורד על הקריירה שלהם בפני תלמידי בתי ספר, 28 פרויקטים לבניית ציוד כדוגמת סולמות למגרשי משחקים וכן בניית ציוד מיוחד לכסאות גלגלים, המאפשר לצעירים נכים המרותקים לכסא גלגלים להשתתף במשחקי מועדון ספורט של הוקי לכסאות גלגלים.

**1. ביצועים סביבתיים**

בפתחו של הנושא מוצגת תמונת רכב, והכיתוב המסביר כי בסן פרנסיסקו, כלי הרכב החשמליים ללא פליטות בשם TH!NK משמשים את חברת השכרת הרכב Hertz, הן להשכרתם והן לביצוע הסעות קבועות לעובדים מביתם לתחנת הרכבת ומתחנת הרכבת למקום העבודה. פורד היא יצרנית הרכב המציעה את המספר הגדול ביותר של כלי רכב המונעים בדלקים אלטרנטיביים, הכולל קו שלם של מכוניות ומשאיות המונעות בחשמל, גז טבעי, פרופאן (סוג של גז) ואתנול.

**א. סקירת ביצועים סביבתיים**

חלק זה מהווה את הפתיחה לפרקים הבאים, הדנים בהיבטים הסביבתיים.

בפתיחה זו מציגה החברה את דרך הבחינה שלה את מוצריה ומתקני הייצור שלה, אשר מבוססת על הנושאים העולים מהנחיות ה-GRI, וכוללת שימוש במדדי הביצוע של ה-GRI, וכן במדדים על הביצועים הסביבתיים של כלי הרכב - נושא שלא נדון בהנחיות ה-GRI.

החברה מתארת בפתיחה כיצד היא מרחיבה את מאמצי הניהול שלה, החל מהתמקדותה בשנים האחרונות במפעליה שלה וקבלת הסמכה לתקן ISO 14001 בכל מתקני הייצור שלה (הראשונה מכל יצרניות הרכב שעשתה זאת) ועד לבקשתה מספקיה העיקריים לקבל

אף הם הסמכה לתקן ISO 14001 וסיוע פרקטי שהגישה להם בכך.

החברה מצינת כי מטרת הדיווח לפי הנחיות ה-GRI היא לספק מידע להערכת ביצועי החברה, אך גם לסייע לחברה לבחון את עצמה ולמצוא את המקומות בהם נרשמו הצלחות ואת אלה בהם הצליחה פחות.

בין הצלחותיה מונה החברה את אלה :

(1) הצגת התקדמות יציבה לעבר היעד הוולונטרי האירופי של צמצום פליטות CO<sub>2</sub> מכלי הרכב החדשים.

(2) פיתוח שימושים חדשים לחומרים ממוחזרים בכלי הרכב.

(3) צמצום צריכת המים בייצור.

(4) צמצום הפליטות המוסדרות (Regulated) של כלי רכב רבים מעבר לדרישות.

התחומים בהם הצליחה פחות הם :

(1) שיפור החסכון בדלק בכלי הרכב בצפון אמריקה.

(2) צמצום צריכת האנרגיה בייצור באופן יציב ובר קיימה.

ב. צמצום צריכת האנרגיה על מנת לצמצם את פליטות גזי החממה שלנו

המוטו של פרק זה הוא המשך שיפור החסכון בדלק, שיהווה מוקד חשוב לפרד במהלך השנים הבאות. החסכון בדלק חשוב הן בשל השפעת השימוש בדלק על שינוי האקלים (עקב פליטות גזי חממה) והן בשל עליית מחירי הדלק, המטרידה את הלקוחות.

הפרק מסביר כי בפני פרד עומדים אתגרים מיוחדים בנושא החסכון בדלק, עקב העובדה כי חלק מכלי הרכב הנמכרים ביותר של החברה הינם משאיות קלות ורכבים מסחריים אשר מתאפיינים בצריכת דלק גבוהה, וכן עקב המותגים היוקרתיים (וצורכי הדלק הרב) יגואר, וולבו ולנדרובר שרכשה. כמו כן, קושי נוסף נובע מכך שפרק הזמן הנדרש על מנת להביא מוצר חדש לשוק (Product Cycle Time) הינו ארוך: 4 - 5 שנים.

הפרק מתאר את ההתקדמות בנושא החסכוניות בדלק באירופה, שם מעורבותם של הלקוחות ומחירו היקר של הדלק גרמו לתחרותיות ברכבים חסכוניים בדלק ולשיפור בנושא, לעומת ארה"ב, שם הלקוחות אינם מייחסים חשיבות רבה לחסכוניות בדלק, ולפיכך, הגיעה בה פרד רק לעמידה בתקנות ולא מעבר להן. מכל מקום, החברה החליטה בשנת 2000 לשפר את החסכוניות בדלק של רכבי SUV<sup>121</sup> ב - 25% משנת 2000 עד לשנת 2005 (כמובהר בנושא SUV להלן, בסוף סעיף זה - בתת סעיף ג). החברה מציינת כי חל שיפור של 1.3% בחסכון בדלק ברכבי מודל 2000 יחסית לרכבי מודל 1999, והמגמה

---

<sup>121</sup> SUV - Sport Utility Vehicles.



זהה לגבי פליטות CO<sub>2</sub> אשר הקשר בין לבין צריכת הדלק הינו קשר ישיר.

הפרק מציג גרפים שמתארים את הירידה המתמדת בחמש השנים 1995 - 2000 בצריכת הדלק ובפליטות CO<sub>2</sub> (נתונים לגבי אירופה). החל משנת 1995 ועד שנת 2000, צומצמו פליטות ה- CO<sub>2</sub> של רכבי החברה והקבוצה בממוצע בשיעור של כ- 11%, והחברה סבורה כי שיעור זה יגדל באופן משמעותי יותר ככל שמנועים מסוגים חדשניים יחליפו את מה שהיה עד כה "המלך הבלתי מעורער של המנועים" - מנוע הבנוין.

להלן הגרפים:

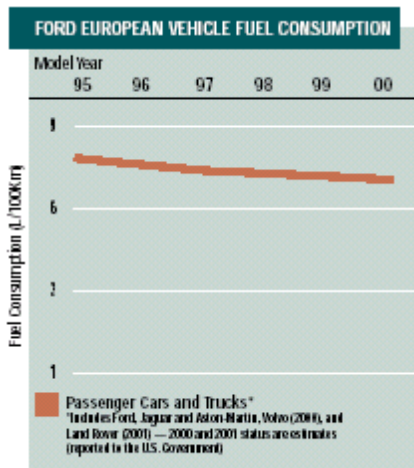


Figure 4

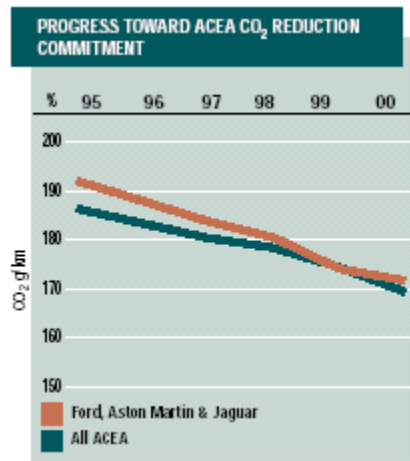


Figure 3

לגבי מתקני הייצור והמשרדים של החברה, מצוין בפרק כי מקורות אנרגיה שונים משמשים בהם: חשמל, גז טבעי, פרופאן, נפט ופחם. חלק קטן מהאנרגיה מופקת במתקנים עצמם (למשל שימוש במתקני חום וכוח -

<sup>122</sup>CHP בהם משמש החום העודף שנוצר כמקור אנרגיה). החברה מדווחת על עלייה של כ - 2% (ביחס ליעד של ירידה של 2.25%) בתצרוכת האנרגיה, ובהתאמה עליה בפליטות ה - CO<sub>2</sub>. החברה מתכוונת לפצות על עלייה זו, ולשם כך ייסדה תכנית חומש לצמצום צריכת האנרגיה ב - 14% עד 2005. הוקמה מחלקת ניהול אנרגיה, המזהה ומיישמת פרויקטים בתחום החסכון באנרגיה. לדוגמא: הוכנסו שיפורים במערכות החימום ומיזוג האוויר במפעלים בקנטאקי ובשיקאגו שחוסכים 5.9 מיליון דולר לשנה, פרויקטים דומים שמצויים בהקמה יחסכו, עם השלמתם, 20 מיליון דולר לשנה, פרויקט ב - 11 מתקנים בצפון אמריקה להתקנת תאורה חסכונית הביא לחסכון של 15.7 מיליון קוט"ש לשנה ועוד. פרויקטים אלה, מסבירה החברה, מאששים את התפיסה כי יכול להיות מתאם בין הצלחה עסקית להצלחה סביבתית.

בנושא התובלה מציינת החברה כי התובלה של חומרים וחלקים אל מתקני הייצור שלה, ושל רכבים מוכנים ממתקני הייצור שלה, אינן נעשות על ידה ולכן אינה שולטת בהן ואינה אחראית עליהן ועל השפעותיהן. יחד עם זאת, היא דורשת מהספקים ליישם מערכת ניהול סביבתית, וכך מעודדת אותם להתייחס לאותן השפעות. בנוסף לכך, מסבירה החברה כי היא מעודדת את הספקים לקבוע את מפעליהם בסמוך למפעליה על מנת לחסוך בהובלות, וכן משתמשת בדרכים מגוונות להובלת כלי הרכב ממפעליה, כגון: הסעה ברכבות או השטה על פני נהרות (נהר הריין בגרמניה, לדוגמא).

<sup>122</sup>

CHP- Combined Heat and Power.

## ג. עדכון בנושא SUV

בדוח החברתי הקודם של החברה (לשנת 1999) הופיע מקרה בוחן (Case Study) אשר תיאר נושאים שונים הקשורים לרכבי SUV. תיאור זה התמקד, בין היתר, בהיבטים של בטיחות ושל פליטות גזים וחומרים שונים. הפרק עורר עניין ציבורי רב וסערה תקשורתית, מעבר לציפיותיה של החברה. לאור זאת, ממשיכה החברה לעדכן את מחזיקי העניין בנושא רכבי SUV בדוח החברתי הנוכחי.

היא מפרטת כי ביולי 2000 הכריזה על תכנית לשיפור החסכוניות בדלק של רכבי SUV בארה"ב ב - 25% עד שנת 2005, על ידי שילוב של שיפורים במנוע, בתמסורת ובעיצוב המרכב. בשנת 2003 יחל ייצור גרסת הכלאיים (Hybrid) של דגם Escape אשר תשלב מנוע בנזין ומנוע חשמלי, תגיע לצריכת 40 Mpg (40 מייל לגלון, שהם כ - 14 ק"מ לליטר) בנסיעה בעיר ותוכל לנסוע עד 500 מייל (כ - 800 ק"מ) למיכל בנזין. פורד שוקדת על טכנולוגיות נוספות לשימוש עתידי אפשרי, ביניהן תיבות הילוכים אוטומטיות בנות 5 ו - 6 הילוכים וכן מערכת משולבת של מתנע (סטרטר) וגנרטור אשר מכבים את המנוע בזמן "סרק" (למשל בעת המתנה ברמזור) ומתניעים אותו מחדש ללא זמן המתנה מורגש. החברה מתארת כי חל שיפור של 6% בחסכוניות בדלק במודל 2001.

ביחס למודל 2000 של רכבי SUV, לעניין הבטיחות, הוסיפה פורד מאפייני בטיחות נוספים לרכבים אלה, המתוארים בהמשך בתת פרק "תורמים לעולם בטוח ובריא יותר" (תת סעיף 3ב' בהמשך).

החברה מוסיפה ומציינת כי כל כלי הרכב שלה עומדים בתקני LEV<sup>123</sup> (רכב מעוט - פליטות) הרלוונטיים, וכי מתוך הכרה בהתעניינות שמגלים מחזיקי העניין ברכבי SUV, היא תמשיך ותדווח על התקדמותה בנושא.

להלן מופיעים מספר גרפים מתוך הפרק: הגרף הראשון דן בצריכת האנרגיה במתקני החברה ברחבי העולם, השני מציג את אותו נתון מחושב לפי מספר כלי רכב מיוצרים, והשלישי מראה את פליטות CO<sub>2</sub> ממתקני הייצור.

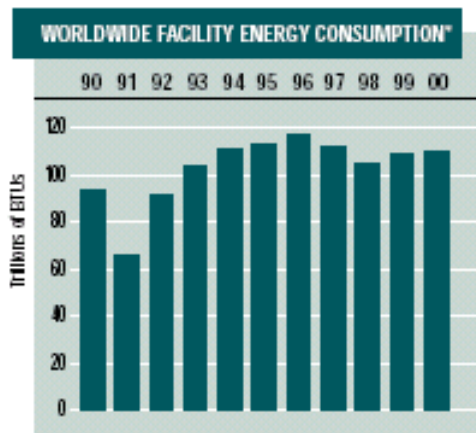


Figure 5

<sup>123</sup> LEV - Low Emission Vehicle.

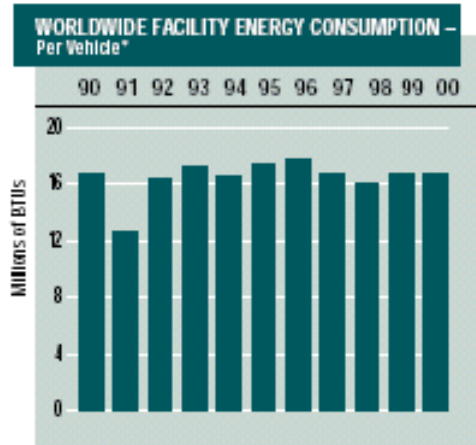


Figure 6

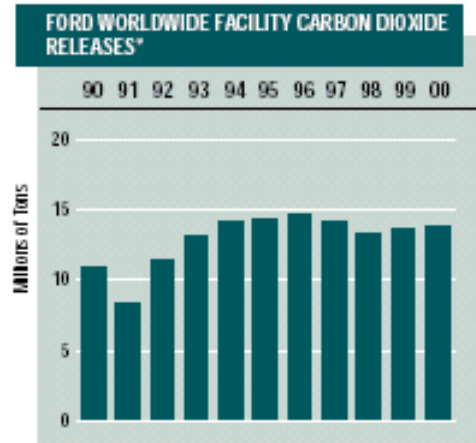


Figure 7

\* Includes Visteon. Excludes Volvo, Jaguar and Aston Martin.

ד. סגירת ה"לולאות" בשימוש בחומרים

פרק זה דן בשני היבטים של מיחזור: מיחזור המוצרים של החברה ושימוש בחומרים ממוחזרים בייצור.

החברה מסבירה כי האידיאל היה יכול להיות לייצר רכב חדש מרכב ישן - "מהעריסה לעריסה" במקום "מהעריסה לקבר". זה אכן המצב לגבי המתכות: ברזל,

פלדה ואלומיניום. אולם, ברכבים מודרניים ישנם יותר ויותר חלקים שאינם חלקי מתכת, המשמשים לבטיחות, לביצועים, לנוחות, להשגת משקל קל יותר ולבקרת פליטות. האתגר הוא מציאת שימוש חוזר לאותם חלקים שאינם עשויים ממתכת.

החומרים חייבים לעמוד בדרישות רבות על מנת שיוכלו לשמש כחלקי רכב. החברה מדגימה את הבחינות הללו באמצעות מקרה בגרמניה, בו נבחנו 9 חלופות לחומר שיועד לשימוש מסוים, בשיתוף פעולה עם מומחים ובסיוע גורמים מהאקדמיה. החלופות נבחנו על פי היבטים של סביבת העבודה בייצור, איכות הסביבה, אפשרויות הייצור, יכולת מיחזור ועלות, ולאור בחינה זו נבחר חומר הפוליאמיד המחוזק בסיבי זכוכית, בו יעשה שימוש בייצור פורד מונדיאו החדשה.

בנוסף לכך, החברה מקיימת הכשרה בנושא "תכנון למען הסביבה" לכל המהנדסים ומתכננת להרחיבה גם לספקים. הכשרה זו סוקרת דרכים לניתוח ובחירת חומרים, חומרים שיש להימנע מהשימוש בהם, תכנון לצורך יכולת מיחזור ועוד. מאמצים אלה נושאים פרי בכמה היבטים:

(1) שימוש ביותר חומרים ממוחזרים - בארה"ב ובאירופה הוקמו צוותי פעולה של החברה לטיפול בנושא המיחזור. צוותים אלה פועלים בצמוד לספקים לשם פיתוח יישומים לשימוש בחומרים ממוחזרים שאינם מתכות. לדוגמא, פרויקט של מיחזור ניילון משטיחי רכב ישן לייצור מתאם בכלי רכב חדש זכה בפרס לשימוש החדשני ביותר בפלסטיק בקטגוריית כלי הרכב מטעם ארגון

מהנדסי הפלסטיק (פורד זוכה בפרס זה בפעם החמישית בשבע השנים האחרונות). הפרק מציין נתונים מספריים בנושא: החברה השתמשה בשנת הדוח ב - 64 מיליון ק"ג של חומרים ממוחזרים שאינם מתכות, וכיום כ - 800 חלקים בייצור מכילים חומרים ממוחזרים. כמו כן, הצטרפה החברה לקואליציית הנייר הממוחזר והיא מיחזרה כ - 3.4 מיליוני ק"ג של נייר ממשרדה.

להלן גרפים בנושא, המתארים את הגידול הניכר במספר החלקים שמכילים חומרים ממוחזרים שאינם מתכת, ואת העליה הגדולה בכמות החומרים הממוחזרים שאינם מתכות ששימשו לייצור:

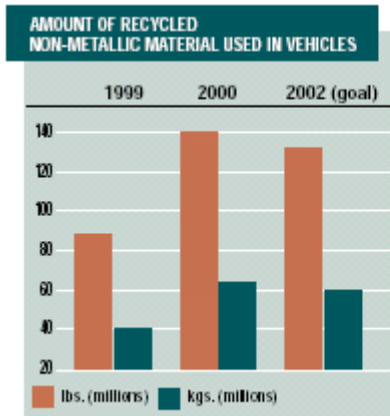


Figure 8

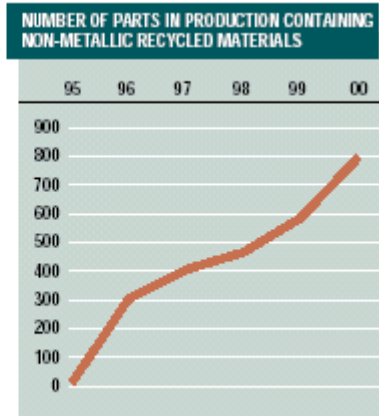


Figure 9

(2) התייחסות ליכולת מיחזור - יכולת המיחזור של רכבי החברה נעה כיום בין 81% ל - 90%. בנוסף לבניית שווקים למוצרים מכלי רכב ישנים, מפתחת החברה שיטות לזיהוי ושימוש בחומרים שאינם מתכות ומשתפת פעולה עם ממחזרים

לצורך מתן מידע אודות זיהוי ואופן החומרים והחלקים הניתנים למיחזור.

(3) מניעת או הפסקת השימוש בחומרים מסוימים - החברה הקימה כבר ב - 1984 תקן פנימי למרכיבים מוגבלים בשימוש, שמציין באילו מרכיבים אין להשתמש, באילו מרכיבים יש להפסיק את השימוש וכו'. בתחילת 2001 פרסמו מספר ארגונים שלא למטרת רווח דוח אודות השימוש בכספית בתעשיית הרכב והבעיות העוללות לנבוע ממנו בסיום חייו של כלי הרכב. כ - 99% מהכספית בה נעשה שימוש בכלי הרכב שמייצרת החברה נמצאת במצתים (Switches) מסוימים, והחברה הגיעה להתקדמות רבה בהפסקת השימוש בכספית באותם מצתים וביתר המרכיבים המכילים כספית. היא מתכוונת להחליף את הכספית בכל מקום שניתן לעשות זאת מבחינה טכנית וכלכלית.

#### ה. מים, מים בכל מקום

בפרק זה סוקרת החברה פרויקטים של שימוש במים וטיפול בשפכים. הדוגמאות המובאות בפרק, הינן:

(1) המפעל של יגואר ממחזר את המים המשמשים לבדיקת מערכות האטימה של הרכב, מסנן אותם ומשתמש בהם שימוש חוזר יותר מ - 100 פעמים לפני שפרכתם. כך נחסכים יותר מ - 120 מיליוני ליטרים של מים בשנה.



(2) במפעל של פורד בויטנאם מבוצעת שאיבה של מי תהום, הם מטופלים על מנת שיוכלו לשמש את צרכי המפעל ולאחר מכן מבוצע בהם טיפול בבריכה ביולוגית ואור אולטרה סגול, במטרה להפכם לנקיים על מנת שיוכלו לשמש כמקור מים לשנה שלמה להשקיית שדות האורז של האיכרים שבשכנות למפעל.

(3) באוסטרליה הוקמה מערכת מיוחדת שמטפלת בשפכים לפני שמבוצע בהם שימוש חוזר וחוסכת 200,000 ליטר מים ביום.

להלן גרף בנושא צריכת המים, המעיד על צמצום עקבי בצריכתם:

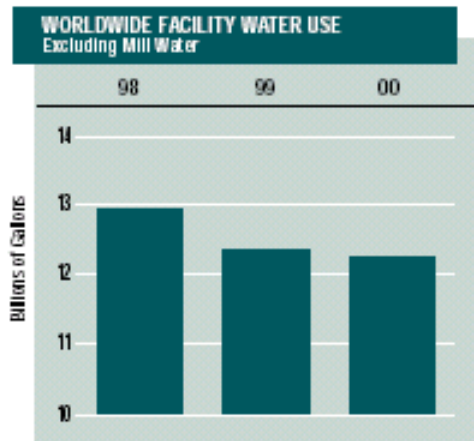


Figure 10

1. צמצום פליטות על מנת לרסן את השפעתנו

פרק זה בוחן את נושא הפליטות לאוויר, למים ולקרקע (בצורת פסולת) כתוצאה מהייצור ומהשימוש בכלי רכב, למעט פליטות CO<sub>2</sub> (אשר נדונו יחד עם נושא השימוש

באנרגיה בפרק "צמצום צריכת האנרגיה על מנת לצמצם את פליטות גזי החממה שלנו" - תת סעיף 1ב' לעיל).

בארה"ב ובאירופה, פועלת החברה ליישום צמצום פליטות הגזים מעבר ללוחות הזמנים הרגולטוריים. פעולה זו היא שוות ערך לביטול הפליטות יוצרות-הערפיח מ - 350,000 משאיות גדולות הנמצאות כיום על הכבישים. כמו כן, מציינת החברה בהקשר זה כי המיני-ואן שלה מדגם Windstar משנת ייצור 2001 קיבל את התקן ULEV<sup>124</sup> (רכב מעוט-פליטות ביתר).

מבחינת תקני הפליטות, החברה מקדימה את לוחות הזמנים בשנה עד 5 שנים: באירופה, רבע מדגמי 2000 כבר מותאמים לדרישות של 2005, ומדינות באיחוד האירופי מציעות תמריצי מס לרוכשי רכב העומד כבר כעת בדרישות שנקבעו לשנת 2005.

למרות כל האמור, מציינת החברה כי הואיל ורכב ודלק פועלים כמערכת אחת, הרי שדלקים נקיים יותר הם חיוניים לשם השגת כל התועלות מהשימוש בציוד הפליטות המתקדם המשמש ברכבים החדשים, ולצמצום הפליטות גם מרכבים קיימים שנעים כבר על הכבישים.

שני הנושאים שנדונים בהקשר זה הינם:

(1) דרישות של מדינות שונות לרמות גופרית נמוכות יותר בדלק - פורד סבורה כי גם רמות אלה גבוהות מדי ומשקיעה מאמצים לצמצומן על מנת

---

<sup>124</sup> ULEV - Ultra Low Emission Vehicle.

לשפר את איכות האוויר ולהנות מטכנולוגיות מנוע חדשניות.

(2) שימוש בדלקים המכילים עופרת במדינות כמו ויטנאם, סעודיה והודו - דלק כזה אינו מאפשר שימוש בציוד בקרת פליטות (כמו ממיר קטליטי) ופורד פועלת עם הממשלות ועם ארגונים ללא מטרת רווח לחינוך ופיתוח המודעות לנושא ולפיתוח תכניות להפסיק את השימוש בדלקים אלה.

הנושא הבא הנדון בפרק הוא נושא הניהול הפעיל של צמצום הפליטות ממתקני הייצור. החברה מסבירה כי מתקני הייצור מזהים את השפעותיהם הסביבתיות ומתמודדים איתן על מנת להשיג שיפור מתמשך, שרמתו הנדרשת נקבעת ברמת המתקן.

הפרק מציג דוגמאות למאמציהם של מתקני הייצור בנושא:

(1) המפעל בקנדה ממחזר 130,000 טונות של ברזל ופלדה בשנה ומייצר מהם מיליוני חלקי מנוע מברזל יציקה. המפעל גם הציג את השימוש התעשייתי הראשון של טכנולוגיה מתקדמת (Ozonation) לטיפול במרכיבים האורגניים הקיימים במי השפכים של המפעל כתוצר לוואי של תהליך יציקת הברזל.

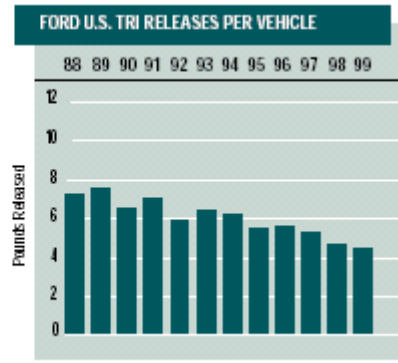
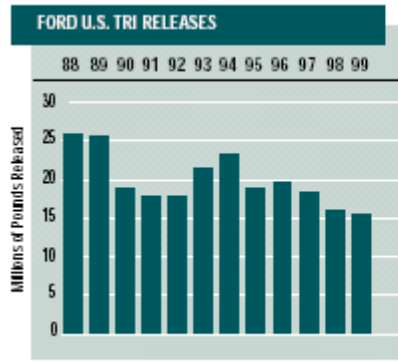
(2) במפעל בגרמניה נעשה מיחזור במעגל סגור של מתכות כבדות ממי השפכים של המפעל. לאחר מחקר וניסוי שבוצעו, הוכח כי מיחזור זה מאפשר

לסלק את המתכות הכבדות ממי השפכים היוצאים מהמפעל, ולאור אותו ניסוי יתקין המפעל מערכת סינון על מנת לסלק לחלוטין את המתכות הכבדות ממי השפכים.

(3) מפעל ההרכבה באוהיו החליף את חומרי הניקוי על בסיס ממיסים, שמשמשים לניקוי מתקני הצביעה, בחומרי ניקוי על בסיסי מים, מה שהקטין את פליטות ה- VOC (חומרים אורגניים נדיפים) ב- 87%.

בנושא הפסולת, הקימה החברה תכנית לניהול פסולת בשיתוף עם גורמים חיצוניים המתמחים בכך, במטרה לצמצם, לעקוב ולנהל את הפסולת טוב יותר. יישומה המלא של התכנית יאפשר הפקת מידע מלא אודות יצירת וניהול הטווח הרחב של פסולת מסוכנת ולא מסוכנת. כבר כעת המידע (החלקי) שמצוי בידי החברה מצביע על מגמות חיוביות, שביניהן צמצום של 58% בהיקף הפסולת ממפעלי ההרכבה בצפון אמריקה ביחס לרמת הפסולת ב- 1997. בשנת 1999 היתה כמות הפסולת המסוכנת שנשלחה מחוץ למפעליה של החברה בארה"ב לשם מיחזור, טיפול או השלכה כ- 19.8 אלף טון, 14% פחות מכמותה ב- 1997. הפרק מציג גרפים ובהם נתונים נוספים על כמויות הפסולת הרעילה (המצויה בשנים האחרונות בירידה מתמדת), דרך הטיפול בה (36% ממוחזרת), והאופן בו היא נפלטת (90% לאוויר, 9.5% לקרקע). להלן הגרפים המתייחסים ל- TRI<sup>125</sup>:

<sup>125</sup> TRI-Toxic Release Inventory.



MANAGEMENT OF 1999 U.S. TRI RELEASES AND TRANSFERS (%)

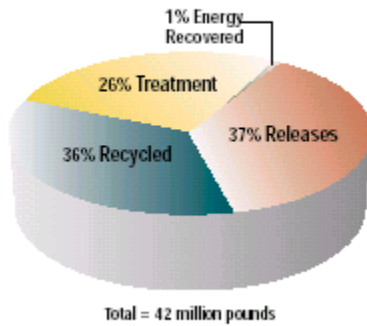


Figure 15

1999 U.S. TRI RELEASES BY MEDIA (%)

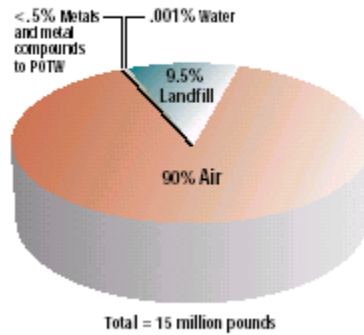
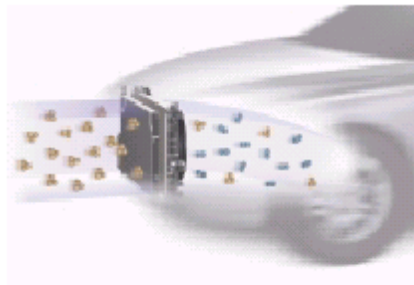


Figure 16

בפרק מופיע גם התרשים הבא:



All Volvo S80 cars now produced have a unique catalytic coating on their radiator that helps convert smog-causing ozone to oxygen. At operating temperature, the system, called Prem-Air™ (a registered trademark of Engelhard Corporation), converts up to 75 percent of the ground-level ozone in the air passing through the radiator into oxygen.

התרשים מתאר מערכת חדשנית המותקנת בכל רכבי וולבו S80 החדשים: ציפוי קטליטי על הרדיאטור המסייע להפוך את האוזון יוצר הערפיח לחמצן. המערכת, הקרויה Prem-Air, יכולה להמיר עד 75% מהאוזון שמצוי באוויר העובר דרך הרדיאטור לחמצן.

להלן גרף של צמצום פליטות האגוז על פני השנים, המעיד על מגמת שיפור עקבית (שנת 1995 משמשת כשנת הבסיס):

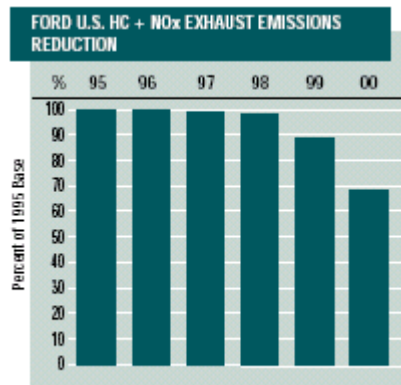


Figure 11

ז. שיתוף פעולה עם הספקים להשגת יעדינו הסביבתיים

פרק זה פותח בהצהרה כי הספקים הם גורם מפתח לביצועים הסביבתיים של החברה. המוטו של הפרק הוא "החוזק של שרשרת האספקה שלנו נקבע על ידי החוזק של החוליה החלשה ביותר שלה. על מנת להפוך את מוצרינו לברי קיימה יותר לאורך מעגל החיים שלהם, אנו חייבים להסתמך על ספקינו ולתמוך בהם על מנת שיסייעו לנו להשיג את יעדינו."

בפרק מסבירה החברה כי הספקים משפיעים על הביצועים הסביבתיים שלה בכמה דרכים, ביניהן: מיקום מפעלי הספקים ביחס למפעלי החברה ודרך הובלת החלקים אליה, השפעה של ספקי שירותים כדוגמת שירותי ניהול פסולת ושפכים, שירותי אנרגיה, וההשפעה של בחירות שמבצעים הספקים שיכולות ליצור השפעות סביבתיות במפעלי החברה.

לאור האמור, יצרה החברה אסטרטגיות לפעולה משותפת עם הספקים, כשותפים לצמצום ההשפעות הסביבתיות של מוצרי החברה לאורך מעגל החיים שלהם. האסטרטגיות המתוארות בפרק נחלקות לארבע:

#### (1) דרישות סביבתיות

החברה הפיקה מדריך דרישות סביבתיות מהספקים, הדורש מכל הספקים והסוחרים העובדים מול פורד וקבוצתה:

א) לקבל ולשמר מערכת סביבתית שקיבלה הסמכה לתקן ISO 14001. לעניין זה יצוין כי החברה ביקשה מכל ספקיה לקבל את ההסמכה האמורה, והיא מסייעת וחונכת את הספקים בקבלתה באמצעות סדרת סדנאות לספקים במרכזי ההדרכה שלה, קורס יישום ISO 14001 מבוסס אינטרנט והכללת חומר בנושא באתר האינטרנט של הספקים, באנגלית ובספרדית.

(ב) לעמוד בדרישות של התקן הפנימי של החברה למרכיבים מוגבלים בשימוש (שמציין באילו מרכיבים אין להשתמש, באילו מרכיבים יש להפסיק את השימוש וכו'). לשקול את השימוש בחומרים ממוחזרים, להשתמש בעקרונות מיחזור ולזהות נכונה את כל החלקים הפלסטיים והפולימריים.

(ג) לעשות שימוש באריזות יעילות על מנת לצמצם את היקף הפסולת הכרוכה במוצרים הנמסרים ובשירותים המסופקים במפעלי החברה.

## מדיניות בנושא חומרים (2)

כאמור לעיל ובפרקים הקודמים, החל מ - 1984 משתמשת החברה בתקן פנימי למרכיבים מוגבלים בשימוש. במהלך שנת 2000 אוחד תקן זה לכל ענפי החברה כך שכעת ספקי החברה יכולים לספק לה מידע אודות חומרים באמצעות מערכת מידע אחת, מבוססת אינטרנט, המשותפת לחברה כולה. מערכת זו צפויה להקל על עומס העבודה של הספקים באספקת מידע אודות החומרים, ולסייע לחברה להשתמש טוב יותר ולשתף נתונים על מנת לתמוך בעיצוב מוצרים, ניתוח משקל, ניתוח יכולת מיחזור, אישורים לרכבים וציות למגבלות על שימוש בחומרים.



לגבי אריזות, החברה מציינת במדיניות הרכש שלה כי הספקים אחראים להשתמש באריזות שניתנות להחזרה (למעט אלה המיועדות להובלה מעבר לים, שהיקפן זניח). מאז 1997, היקף החלקים והרכיבים שסופקו באריזות שניתנות להחזרה עלה מ - 81% ל - 94.5% וכמות הפסולת לכלי רכב מיוצר ירדה מ - 115 פאונד<sup>126</sup> (כ - 43 ק"ג) ל - 48 פאונד (כ - 18 ק"ג), מה שחסך 227,000 טונות של פסולת.

(3) שותפויות אסטרטגיות למען טובת הסביבה

החברה מתארת דרכים שמצאה לשותפויות עם ספקי ניהול פסולת ושפכים, על מנת לעודד את הספקים למצוא דרכי ייצור יעילות יותר וידידותיות יותר לסביבה. ביניהן, שימוש בתמחיר לפי יחידה (למשל - תשלום לפי מספר יחידות שנוקו ולא לפי מספר גלונים של חומר ממיס).

(4) "הספקים הם שכנים טובים"

החברה מכנה את דרך הייצור שלה "מערכת ייצור רזה" (Manufacturing System Lean) שמתאפיינת ברכישה מספקים של חלקים וחומרים רבים ככל האפשר, תוך ניצול יתרון היחסי, וחסכון בצורך בייצור מורכב מדי. מערכת זו גם מצמצמת את הפסולת בדרכים רבות שכן היא חסכונית באנרגיה ובחומרים, חוסכת זמן ושינוי תהליכי

126 תורגם לפי פאונד אירופי.

ייצור ותורמת לשביעות רצון הלקוח. משמעות צמצום הפסולת היא שיפור טובת הסביבה וחסכון בעלויות. כל אלה פועלים באופן המיטבי כאשר מתקני הספק ממוקמים בסמוך או בצמוד למפעלי החברה. בשנים האחרונות, ניסתה החברה אסטרטגיה של פיתוח פארקי תעשייה לספקים בצמוד למתקני הייצור שלה. מפעל יגואר ב - Halewood (כמובהר לעיל בתת פרק 6.7.2.10 סעיף 1' - "חידוש ב - Halewood") כולל פארק תעשייתי לספקים.

#### ח. האם אנו מטפחים את הטבע?

החברה פותחת את הפרק בקביעה כי במהלך רוב ההיסטוריה האנושית, נחשב ייעוד של קרקע לשימוש האדם או לייצור תעשייתי כצעד חיובי. בעידן זה נבנו רוב מפעלי פורד. לאחרונה החלה להתגבש ההבנה של ההשפעה המצטברת שעלול לגרום פיתוח הקרקע על ידי הריסת בתי הגידול הטבעיים של בעלי החיים, הפרעה למבנה ולהרכב הטבעי של הקרקע והעדפת מספר מצומצם של מיני צמחים ובעלי חיים אקזוטיים על פני אוכלוסיות מגוונות של מינים טבעיים. בהתאם לכך מנסה כעת החברה לפעול "לטובת הטבע".

הפיתוח והחידוש של מפעלים ומתקני ייצור של החברה מבוצעים באופן המצמצם למינימום את ההשפעה על הקרקע ועל הגיוון הביולוגי (Biodiversity). בנוסף, מציינת החברה כי התקן הפנימי שלה למרכיבים מוגבלים בשימוש אוסר על השימוש במוצרים המיוצרים ממינים המצויים בסכנת הכחדה בחלקים, חומרים,

ציוד, מכונות או כלי עבודה המסופקים לחברה או האמורים לשמש במוצריה.

בנוסף לכך מסבירה החברה כי באתרים רבים שלה קיימות הזדמנויות לשמר חלק מהגיוון הביולוגי (Biodiversity) שהיה קיים בעבר. מאז 1990 משתפת החברה פעולה עם ארגון סביבתי שלא למטרת רווח בשם Wildlife Habitat Council, על מנת לפתח וליישם תכניות לשמירה ולהעצמה של בתי הגידול הטבעיים של בעלי החיים בטבע במתקני החברה. כעת מופעלות יותר מ- 30 תכניות, במסגרתן פועלים עובדי החברה בהתנדבות עם מדעני הארגון הסביבתי האמור. לדוגמא, במרכז התעשייתי Dunton בבריטניה פעל צוות של עובדי החברה בשיתוף פעולה עם ארגוני איכות סביבה מקומיים ושיקם 275 אקר (כ- 1,100 דונם) של בריכות, עצים, שיחים ועשב. הצוות נטע 22,000 שיחים ועצים ושתל 17,000 פרחי בר ודשאים. בריכה משוחזרת שנבנתה באתר מהווה בית גידול משופר לצמחים, דגים ובעלי חיים אחרים.

בסיום הפרק מספרת החברה כי מנהל האסטרטגיה הסביבתית שלה, מר אנדרו אקו, זכה בפרס נשיא ארגון ה- Wildlife Habitat Council הודות למנהיגותו בנושא בכלל, ובחינוך לשימור הסביבה ואחריות סביבתית בפרט.

ט. ציות לחוקים ותקנות הוא בסיסי

פרק זה דן בציות לתקנות ולחוקים הקשורים לביצועים הסביבתיים של מתקני הייצור (הציות לחוקים ותקנות בנושא בריאות ובטיחות העובדים נדון בהמשך, בתת פרק "תורמים לעולם בטוח ובריא יותר" - סעיף 33).

בפרק נסקרים הקנסות וההתראות על הפרות חוקים ותקנות סביבתיים, כדלקמן:

בארה"ב, החברה שילמה קנס של יותר מ- \$25,000 עקב אירוע סביבתי אחד שאירע בשנת 1999 (פורט בדוח החברתי של אותה שנה).

בשנים 1998 - 2000 קיבלה החברה התראות על הפרות סביבתיות (<sup>127</sup>NOVs) לפי הפירוט הבא (מדובר בארה"ב בלבד, בקנדה ובאירופה לא קיבלה החברה התראות בשנת 2000):

NOTICES OF VIOLATION RECEIVED BY U.S. FORD MANUFACTURING FACILITIES			
Medium	1998	1999	2000
Air	7	5	4
Water	39	43	36
Waste	12	7	4

Table 2

<sup>127</sup> NOV - Notice of Violation.

התראות אלה הן האשמות על אי ציות לכאורה מכל סוג, החל מדרישת ניירת פעוטה ועד לאי ציות למגבלה מאושרת (למשל של כמות פליטות), ואינן מעידות בהכרח כי אכן החברה לא צייתה לחוק או לתקנה, או שנקנסה.

בנוסף לכך מציין הפרק כי בשנת 2000 השיקה החברה מערכת מבוססת אינטרנט למעקב אחר נתוני ציות סביבתי של מתקני ייצור. לגבי המתקנים בצפון אמריקה, כבר ניתנה הדרכה ונעשה בה שימוש. בהמשך תשמש המערכת את החברה בכל רחבי העולם ותספק תמונה מלאה של מצב הציות הסביבתי של החברה.

#### י. חגיגות יובל למעבדות המחקר של פורד

שנת 2001 היא שנת היובל למעבדות המחקר של פורד. במשך 50 השנים האחרונות היוו המעבדות מרכז להתקדמות וחדשנות עבור פורד, תעשיית הרכב והחברה כולה. המעבדות הן בעלות היסטוריה של תרומה לתשתית הידע ההנדסי והמדעי, ופורד רואה במחויבותה זו למצוינות טכנולוגית, הכרח להבטחת התקדמות מתמשכת לעבר עתיד בר קיימה. מתקני המעבדות בארה"ב ובגרמניה משמשים כבית עבור יותר מ- 1,000 מהנדסים ומדענים מלמעלה מ- 50 מדינות שונות. הם נחשבים למומחים בתחומי מדע האטמוספירה, בקרת פליטות, בטיחות ועוד. המעבדות מארחות טווח רחב של מבקרים, הכולל סטודנטים, מנהיגים בינלאומיים וחברי הקהילייה המדעית.

החברה סוקרת בפרק זה כמה מהצלחותיהם של המדענים והמהנדסים במעבדותיה לאורך היובל, ביניהן:

- (1) ביצוע מחקר אודות השימוש בקטליטים לצמצום פליטות כבר ב - 1954, ולבסוף המצאת הממיר הקטליטי (לאחר ניסוי מוצלח בשנות ה - 70), אשר כיום מהווה סטנדרט בתעשיית הרכב כולה.
- (2) השגת פריצות דרך בתחום חקירת אופן היווצרותו של הערפיח, המעיב על שמיהן של ערים מתועשות.
- (3) פיתוח מחשב לבקרה אלקטרונית של המנוע, שמייעל את פעולתו ומצמצם את צריכת הדלק.
- (4) החברה חולקת את טכנולוגיית הקטליטים עם חוקרים וסוכנויות ממשלתיות ממדינות מתפתחות כמו הודו, ברזיל, מקסיקו וסין.
- (5) פיתוח דרכים חדשניות לצמצום פליטות, חסכוניות בדלק וצמצום התלות בדלקים מסורתיים.
- (6) פיתוח רכב חשמלי כבר בשנות ה - 80. ב - 1993 פותחו דגם P2000 המונע על ידי מימן, ללא פליטות, ודגם חשמלי - למחצה של P2000 במשקל קל במיוחד.

- (7) המעבדות ידועות בעולם כאחד המרכזים המובילים לכימיה אטמוספרית, ונחקרים בהן נושאי תחבורה מורכבים. בשנת 2000 אף התגלה בהן גז חממה שלא היה מדווח עד כה,  $SF_5CF_3$ .
- (8) בעניין הבטיחות, תרמו המעבדות תרומה ניכרת לפיתוח בובות ששימשו למבחני התרסקות (Crash Dummies) וקריטריונים לבדיקות אשר כיום משמשים בתעשייה כולה.
- (9) המעבדות מפתחות סימולטורים לנהיגה אשר מאפשרים לדמות נהיגה בתנאי מעבדה.
- (10) תחום התמחות משמעותי נוסף של המעבדות הוא Active safety - תכנון הרכב כך ש"יסייע לנהג" במצבי סכנה.

חידושי בטיחות נוספים של המעבדות, הינם:

- (1) TrafficView - מערכת המבטלת את ה"שטח המת" (שטח עיוור) ומספקת לנהג שדה ראייה גדול יותר.
- (2) NightEye - כלי המעניק לנהג ראייה של חלקו האחורי של הרכב במצבים של חשכה.
- (3) SecureCar - מערכת הכוללת חיישנים לפעילות לב ולפחמן דו חמצני, שיכולה להזהיר את הנהג אם ילד או חיית מחמד נשכחו וננעלו ברכב בשוגג.

הפרק אודות המעבדות נחתם במלים אלה: "במסגרת מאמצינו, מסורות המעבדות להספקת פתרונות טכניים העונים על רצונות וצרכי הלקוחות תוך שימור הסביבה והפיכת הנהיגה לבטוחה יותר".

## 2. ביצועים כלכליים

בפתחו של הנושא מוצגת תמונתו של בוב רמי, בעלי הסניף של פורד בדאוני שבקליפורניה, והכיתוב הבא: "דאוני פורד (דאוני, קליפורניה) זוקפת את הגידול של 17% במכירות בשנת 2000 לזכות פעילויות המעורבות בקהילה שלה."

### א. מדידת השפעתנו הכלכלית בכלכלה גלובלית דינמית

פרק זה מהווה פתיחה לפרקים הדנים בנושא הכלכלי, והוא מציין נתונים מספריים שמיועדים לסבר את אוזנו של הקורא ולתת לו מושג אודות גודלה והשפעתה של החברה:

החברה היא אחת החברות הגדולות ביותר בעולם, והיא בעלת השפעה משמעותית על הכלכלה הגלובלית. בשנת 2000 הסתכמו הכנסות החברה בלמעלה מ - 170 מיליארד דולר, והרווח הנקי הסתכם בכ - 5.4 מיליארד דולר. החברה מכרה 7.4 מיליון מכוניות ומשאיות, וסיפקה שירותים פיננסיים ללקוחות במדינות רבות. על מנת לספק את הביקוש, העסיקה החברה למעלה מ - 345,000 עובדים, ששכרם הכולל עלה על 25 מיליארד דולר. רכישות המוצרים והשירותים מכ - 10,000 ספקים ב - 45 מדינות בעולם הסתכמו בכ - 90 מיליארד דולר. החברה השקיעה 700 מיליון דולר בהכשרה והשכלה



לעובדיה, ו - 8.3 מיליארד דולר בעלויות הוניות על מפעלים וציוד.

עלויות והשקעות אלה משפיעות באופן חיובי, ככלל, על הכלכלה הגלובלית, למשל על ידי יצירת מקומות עבודה, הכנסה לעובדים ולמשקיעים, צמיחה כלכלית מקומית ויתר חדשנות במוצרים. כמו כן, השפעותיהן של ההוצאות הישירות של החברה מוכפלות כשהן נעות בין גלגלי הכלכלה. לעומת זאת, כמה מתוצאות חיוביות אלה מלוות בהשפעות מקומיות שליליות. לדוגמא, דרישות שמחייבת התחרותיות הגלובלית עלולות לגרום לחברה לצמצם את השקעותיה או הוצאותיה במפעל או איזור מסוים, מה שעלול לגרום לאבטלה וקשיים כלכליים באותו אזור.

מחויבות החברה לאחריות תאגידיה מחייבת אותה להמשיך לעשות בחירות עסקיות התורמות לחיות הכלכלית ארוכת הטווח שלה, אך גם לבחון את השפעותיהן הכלכליות, החיוביות והשליליות, של אותן בחירות ולנקוט צעדים על מנת למזער את הנזק שהן עלולות לגרום.

**ב. שיפור שביעות רצון הלקוחות נשאר בראש סדר העדיפויות שלנו**

בפרק זה מתארת החברה כי היא מודדת באופן שיטתי את שביעות הרצון של הלקוחות על מנת לאתר את המוקדים הדורשים שיפור. החברה מסבירה כי 75% משביעות רצון הלקוחות נובעת מאיכות המוצר וההתנסות בשימוש בו, וה - 25% הנותרים נובעים מההתנסות בנושא המכירה והשירות.

החברה מתארת את יוזמת שיפור האיכות שאימצה, הקרויה Consumer Driven 6-Sigma. בעוד שחברות גדולות אחרות השתמשו בכלי 6-Sigma<sup>128</sup> לצורך קיצוץ בעלויות, פורד משתמשת בו לאיתור פרויקטים בעלי הפוטנציאל הרב ביותר לשפר את שביעות רצון הלקוחות על ידי שיפור האיכות וצמצום הפגמים. החברה עושה שימוש בהיזון חוזר שמתקבל מסקרי לקוחות, קבוצות מיקוד ועוד, על מנת לאתר את הנושאים החשובים ביותר ללקוחות לגבי כל כלי הרכב. עובדים הוכשרו בתחום הסטטיסטיקה ופתרון הבעיות על מנת לזהות דרכים להתמודדות עם אותם נושאים, ועד כה גובשו יותר מ - 1,700 פרויקטים, שכל אחד מהם צפוי להניב עליה של 70% לפחות באיכות או בצמצום הפגמים. התרומה של יוזמת 6-Sigma לשורה התחתונה של פורד בשנת 2000 היתה יותר מ - 52 מיליון דולר.

החברה מודה כי עדיין דרך ארוכה לפנייה עד שתשיג את היעד שהציבה לעצמה - להיות הטובה ביותר בשביעות רצון הלקוחות ובאיכות. מכל מקום, בכל מקרה שמובא לידיעת החברה נושא של בטיחות, פליטות או אחר, היא מכירה בו ומתחילה לפעול במהירות לפתרונו.

---

<sup>128</sup> 6-Sigma הינו כלי סטטיסטי הבוחן את כוחות המוצרים הפגומים או שאינם עומדים בדרישות ובאמצעותו ניתן לקבוע יעדים לשיפור האיכות.

הפרק מתאר את הדרך בה החברה פועלת בשיתוף עם סוחרי הרכב על מנת לשפר את התנסות הלקוחות בעניין המכירות והשירות באמצעות תכניות הכשרה והסמכה (Certification), במסגרתן הסוחרים מקבלים הדרכה ואותות על ביצועים משופרים.

החברה מציינת כי על פי מדדיה הפנימיים ועל פי נתונים חיצוניים, שופרה שביעות רצון הלקוחות בשנת 2000 ברוב הנושאים ביחס לשנה שקדמה לה. על פי נתוני חברת J.D. Power (חברת מידע שיווקי) הבוחנת שביעות רצון של לקוחות בתעשיית הרכב, חל שיפור בכל הגורמים שנבדקו, ביניהם איכות הרכב לאחר 3 חודשים ולאחר 4 - 5 שנים, שביעות רצון משירות המכירות והשירות של הסוחר ועוד.

#### ג. יצירת תרבות חדשה עם עובדינו

בפרק זה מסבירה החברה כי אימצה תרבות המטפחת מנהיגים בכל הרמות, ועל מנת לחזק תרבות זו הוקם מרכז פיתוח מנהיגות בו יפעלו העובדים המנהיגים יחד בצוותים ויפתרו בעיות עסקיות שלקוחות מהמציאות.

המשך הפרק דן בשלושה היבטים נוספים של תרבות העבודה והקשר עם העובדים:

(1) תקשורת דו כיוונית, שהיא הכרחית ומאתגרת - החברה מקיימת פורומים רבים להתייעצות עם העובדים, החל מאי - מיילים שבועיים מנשיא החברה ג'ק נסאר במסגרת הכותרת "בואו נשוחח" ועד אינטרא-נט, פרסומים ומשדרים

מרשת פורד. התהליך של תקשורת דו כיוונית עם העובדים הוא מאתגר, ומאפשר לקבל מהם היזון חוזר, ולפתח בעזרתם תכניות קונקרטיות להפעלת האסטרטגיות העסקיות.

(2) נקיטת גישה חדשה לניהול ביצועים - החברה מצויה בעיצומו של תהליך שיהפוך אותה מיצרן מסורתי לספק מוצרים ושירותים המונע על ידי הצרכן. עבור 6% מהעובדים הבכירים שלה, יצרה החברה בשנת 2000 תהליך ניהול ביצועים חדש המחזק את הקשר בין התגמול לביצועים ומאפשר למנהלים לשפר את ביצועי עובדיהם באמצעות היזון חוזר אפקטיבי, אימון וייעוץ.

(3) המשך מתן תגמול תחרותי - על מנת לשכור ולשמר את העובדים הטובים, המוכשרים והמבריקים ביותר, מבצעת החברה סקרים תקופתיים של שכר והטבות וכך מפתחת את תכניות התגמול לכל העובדים. כמו כן, מתדיינת החברה עם ארגוני העובדים באופן קיבוצי.

#### ד. השקעה בכוח העבודה שלנו

החברה מצהירה בפתחו של פרק זה כי ישנה מסורת ארוכת שנים בנושא השכלת עובדים, שבאה לידי ביטוי כיום באינספור תכניות הכשרה, ובכלל זה יוזמות ללימוד אינטרנט. הפרק מרחיב בשני נושאים:

(1) קישור העובדים לשוק הרעיונות הגלובלי

בפברואר 2000 הושקה תכנית Model E, לפיה הפכה פורד לחברה הראשונה בעולם שהציעה לעובדיה ומשפחותיהם בבתיהם מחשבים וגישה לאינטרנט תמורת תשלום סמלי. החברה מאמינה כי תכנית זו תסייע לעובדים לקבל הבנה עמוקה יותר של צרכי הלקוחות, תשפר את המיומנויות שלהם בשימוש במחשב ותפתח בפניהם הזדמנויות לימוד באמצעות האינטרנט. מיד לאחר שעשתה זאת החברה, הודיעו חברות כדוגמת דלתא איירליינס, ג'נרל מוטורס ודיימלר קרייזלר על תכניות דומות, וחברות רבות נוספות מביעות עניין בתכנית.

(2) הכרחיות של השכלה והכשרה מתמשכות

בשנת 2000 השקיעה החברה יותר מ- 700 מיליון דולר בהשכלה והכשרה מתמשכות בקרב עובדיה בארה"ב. סכום זה משקף עליה של 5% ביחס לשנת 1999. החברה מציגה מספר דוגמאות לתכניות לימוד והכשרה בהקשר זה:

(א) נעשית לעובדים החדשים היכרות עם סביבת הלמידה של פורד זמן קצר לאחר שהם מתקבלים לעבודה בחברה. הדבר מצמצם את הזמן שנדרש להם על מנת ללמוד את תרבות הארגון ולהתחיל לתרום באופן פעיל. התכנית היא בת שבוע, ובמהלכה מקבלים העובדים החדשים

סקירה של ההיסטוריה ושל אסטרטגיות המפתח של החברה.

(ב) הכשרת העובדים בתכנית יוזמת שיפור האיכות שאימצה החברה, קרויה Consumer Driven 6-Sigma (הרחבה בנושא מובאת בתת פרק "שיפור שביעות רצון הלקוחות נשאר בראש סדר העדיפויות שלנו" - סעיף 2' לעיל). עד כה הוסמכו 1,900 עובדים בהכשרה זו, המתמקדת במנהיגות, שינוי תרבות, ניתוח סטטיסטי ומיומנויות לפתרון בעיות. בוגרי התוכנית, יוכלו בסופו של דבר לפתור בעיות וגם להכשיר אחרים. החברה משתפת פעולה עם מכללה קהילתית וגורמים נוספים לקיום קורסים לכ - 1,000 עובדים בנושא שיפור מיומנויות, טכנולוגיות מידע וקורסים לתיקון מחשבים.

#### ה. הקשבה לעובדינו

פרק זה מציג שני נושאים בעלי חשיבות בתחום שביעות רצון העובדים ויחסי עבודה:

#### (1) שיפור ברמות שביעות הרצון של העובדים:

החברה עורכת בכל שנה סקר בקרב כל עובדיה בעולם, אודות תחושתם לגבי סביבת העבודה שלהם. היעד שהציבה לעצמה הוא השגת 60% ומעלה של שביעות רצון בכל הקטגוריות

הנסקרות. שביעות הרצון הכוללת בשנת 2000 היתה 64%, עליה של 3% ביחס לשנת 1999. מתוך 12 מדדים, ב - 7 חלה עליה, ב - 4 לא חל שינוי ורק אחד הורע ב - 1% - עומס העבודה. בנושא העצמת עובדים (Empowerment) שביעות הרצון היתה 73%. השוואה לחברות דומות המעסיקות 10,000 עובדים ומעלה העלתה כי שביעות הרצון של עובדי פורד גבוהה ב - 7% בממוצע מהממוצע של אותן חברות, למעט שני פרמטרים - שביעות רצון מהעבודה (שווה לממוצע) ותנאי עבודה פיזיים (נמוך מהממוצע ב - 2%).

להלן גרף המתאר את שביעות רצונם של העובדים ודן בארבעה נושאים - מתח נפשי (Stress), עומס עבודה, גיוון ושביעות רצון כללית:

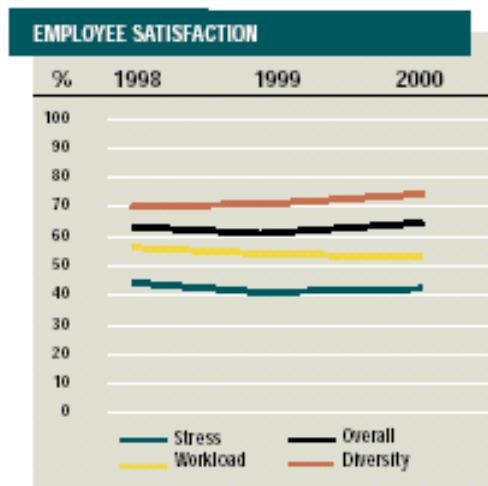


Figure 21

(2) מתח נפשי (Stress) ואיזון בין העבודה לחיים  
הפרטיים מזהים על ידי העובדים כנושאי מפתח  
בתחום מקום העבודה:

ככלל, עובדי החברה מביעים שביעות רצון מהחברה ומעבודתם, אך עם זאת הם מוטרדים מנושאי המתח הנפשי והאיזון בין העבודה לחיים הפרטיים. בעולם המודרני קשה לכל אחד למצוא את האיזון הנכון בין כל תפקידיו - עובד, איש משפחה, מתנדב בקהילה, חבר, סטודנט ועוד. לפיכך, נערך בחברה בסתיו 2000 "שבוע האינטרקציה בין העבודה לחיים הפרטיים". שבוע זה נערך בכל מתקני החברה בעולם, במטרה לחלוק מידע ולעורר דיון על הפרקטיקות הקיימות בפורד - גמישות בשעות העבודה, תשלום על שעות התנדבות ועוד. העובדים העידו כי שבוע זה היה הצלחה גדולה, כיון שהדגיש את חשיבותה של יצירת תרבות התומכת ב"אדם השלם" (Whole Person).

כמה מהעובדים הביעו דאגה בדבר תהליך ניהול הביצועים החדש, וההקשבה להם הולידה הכנסתם של מספר שינויים בתכנית.

לעניין הגיוון בכוח העבודה, מציינת החברה כי היא נוקטת צעדים להגדלת הגיוון ומקבלת בברכה וכבוד נשים, צבעוניים, ואנשים בעלי כל רקע אתני, דת, גיל ואוריינטציה מינית (הרחבה בנושא הגיוון מצויה להלן בתת פרק "מגבירים את הגיוון ויוצרים הזדמנויות" - סעיף ג'3).



כמו כן, כולל הפרק רשימת פרסים בהם זכתה החברה בשנת 2000 בנושאי גיוון כח העבודה וחיי עבודה, ביניהם - החברה היא בין 100 החברות הטובות ביותר בתחום העסקת אמהות עובדות ובתחום העסקת נשים, בין 50 הטובות בהעסקת מיעוטים, בין 10 הטובות בהעסקת מוסמכים במנהל עסקים מקרב מיעוטים, וכן זכייה בקמפיין זכויות אדם לגבי זכויות של הומוסקסואלים ולסביות.

#### 1. הסוחרים הם "הפנים שלנו" מול הלקוחות

בפרק זה נסקר ההיבט של היחסים של החברה עם הסוחרים (Dealers). החברה מציינת כי המקום בו הלקוחות חשים את מוצרי החברה ונוגעים בהם הינם אולמות התצוגה של הסוחרים, עובדיהם של הסוחרים הם אלה המספקים ללקוחות מידע אודות כלי הרכב, וטכנאי השירות בסוכנויות הם אלה שמסייעים ללקוחות לתחזק ולתקן את כלי הרכב. יחד עם זאת, הסוכנויות (הממוקמות ב - 150 שווקים ברחבי העולם) אינן בבעלותה והפעלתה של פורד אלא של עצמאים. לגבי התפתחות היחסים עם הסוחרים, החברה מודה כי עד כה איכות היחסים עם הסוחרים לא היתה משביעת רצון, ואכן סקרים של איגוד סוחרי הרכב מעידים כי באופן עקבי רמות שביעות הרצון של הסוחרים מפורד הן נמוכות.

החברה נקטה מספר צעדים לשם שיפור הנושא, ביניהם דיאלוג בישיבות מועצת הסוחרים של פורד, וכן סקרים, קבוצות מיקוד של סוחרים ותקשורת מתמשכת עימם.

כך זיהתה החברה נושאים חשובים המשפיעים על הקשר עם הסוחרים, הנסקרים בתת הפרק כלהלן:

(1) שיפור איכות המוצרים

החברה מתארת כי במקרה החזרת הצמיגים של Firestone, תגובת הסוחרים היתה יוצאת מהכלל. לא היה ניתן לבצעה בלי עזרתם בתשובות לשאלות הלקוחות ובהסרת הצמיגים והחלפתם. סיועם איפשר לסיים את מבצע ההחזרה במהירות ניכרת.

החברה מביעה את הערכתה לסוחרים על השקעת זמנם ומשאביהם בנושא. היא מכירה בכך שהדבר גרם לסוחרים עלויות עצומות וכי הם ספגו את אכזבת הלקוחות מהמוצר של פורד.

החברה מציינת גם, כי מקרה החזרת הצמיגים של Firestone לא היה מקרה ההחזרה היחיד, וכי היא פועלת באופן נחרץ לשיפור איכות מוצריה, בין היתר, באמצעות תכנית 6-Sigma, בשאיפה שכך יצטמצם משמעותית מספר מקרי החזרות המוצרים שלה בשנים הבאות.

(2) פיתוח אסטרטגיית מסחר באינטרנט (E-Commerce)

החברה מסבירה כי יותר מ - 60% מרוכשי רכבי פורד בארה"ב ובקנדה מבצעים סקר שווקים באינטרנט לפני שהם ניגשים לסוכנות להתבונן

ברכב חדש. אתר האינטרנט של החברה, Ford.com, מספק ללקוחות חלק מהמידע הנדרש להחלטות רכישה. למרות שאסטרטגיית המסחר באינטרנט מספקת גם ללקוחות וגם לסוחרים הטבות, ישנם סוחרים הרואים בה איום אפשרי על עסקיהם.

במהלך שנת 2000 בוצעו מספר הרחבות ושיפורים באתר, המאפשרים לכוון את הלקוח לסוכנויות מקומיות של סוכני פורד. החברה מתכוונת להמשיך לבצע צעדים משלימים כאלה בתחום המסחר באינטרנט גם בשנה הבאה.

### העמקת התמיכה בסוחרים (3)

החברה מקיימת תכניות הכשרה והסמכה (Certification) לסוחרים (הרחבה מצויה לעיל בתת פרק "שיפור שביעות רצון הלקוחות נשאר בראש סדר העדיפויות שלנו" - סעיף 22 ב'), במסגרתן היא פועלת בשיתוף עם סוחרי הרכב לשיפור השירות והמכירות. כאן מספרת החברה כי מאמצים אלה נושאים פרי, וכי בדירוג של נתוני חברת J.D. Power (חברת מידע שיווקי) הבוחנת שביעות רצון של לקוחות בתעשיית הרכב, נקבע כי תכניות ההכשרה וההסמכה תורמות לשיפור שביעות הרצון משירות המכירות של הסוחר.

בשנת 2000 השיקה החברה תכנית חדשה המספקת לסוחרים ערכה (Kit) לתכנון אולמות

התצוגה, לרבות מתן גישה למידע דרך אתר האינטרנט של פורד, אתרים נוספים, עלונים מודפסים והכשרת אנשי המכירות. החברה מקווה כי פעולות אלה תגדלנה את מכירותיהם של הסוחרים. התכנית עדיין בשלבי ניסוי, אולם מחקר מוקדם מעלה כי הלקוחות מגיבים באופן חיובי לאווירה הרגועה יותר בסוכנויות, וכי אנשי סגל המכירות מרוצים מהשינויים.

#### (4) חדשנות בעיצוב הסוכנויות

אחד הסוחרים של פורד בשוודיה הקים סוכנות "ירוקה" חדשנית, אשר משלבת סוכנות רכב עם תחנת דלק ומסעדת מזון מהיר של מקדונלד'ס. היא בנויה באופן ידידותי לסביבה החוסך 70% מצריכת האנרגיה, ו - 30% הנותרים מסופקים מאנרגיה ממקורות מתחדשים<sup>129</sup> - אנרגיית השמש (אנרגיה סולרית), גיאותרמית ואנרגיית הרוח. השימוש במים חסכוני ב - 90% לאור שימוש במי גשמים ובסירקולציה (מים הנעים במעגל סגור) ומערכות משוכללות לשימוש חוזר במים. כל חומרי הבניה ניתנים לשימוש חוזר או למיחזור. הפרויקט גם מספק ידע שימושי אותו אף יוכלו ללמוד ולנצל סוכנויות אחרות של פורד. להלן תמונה של הסוכנות השבדית:



129

1278

The GreenZone is an innovative, environmentally friendly Ford dealership in Umeå, Sweden.

## ז. הספקים עוזרים לנו ליצור ערך עבור לקוחותינו

פרק זה דן בתשתית הספקים של החברה, ממנה נרכשו בשנת הדוח מוצרים ושירותים בסך של כ- 90 מיליארדי דולרים. מתוך כ- 10,000 ספקים, כ- 200 מספקים לחברה את רוב המוצרים והשירותים הללו (90% מהצריכה). החברה משתפת פעולה עם הספקים במטרה לשפר את השירות, לעודד חדשנות ויעילות ולענות לדרישות הסביבתיות והחברתיות.

הפרק מתאר את הקשר המיוחד של פורד עם הספקים, שלגבי חלקם הוא כה הדוק עד כי קשה להפריד בין החברה לבין הספק: ישנם קשרים בין פורד לבין החברות הספקיות באופן של שיתוף פעולה בין צוותי פיתוח תכניות, אשר משולבים אלה באלה וחולקים את האנרגיה המשותפת ליצירת תכניות מועילות. בברזיל מתוכנן שיתוף פעולה עם 29 ספקים, שיחלקו עם פורד

את אותו אתר ייצור, אותה מערכת אספקת שירותים וניהול משותף של המפעל.

הפרק מתאר את שיתוף הפעולה הפורה ו"איחוד הכוחות" עם הספקים למען איכות מוצרי החברה ושביעות רצון הלקוחות. בין היתר, עושה זאת החברה באמצעות מועצת הספקים הבינלאומית של פורד, במסגרתה נפגשים מנהלים בכירים בפורד עם המנכ"לים של החברות הספקיות, דנים בנושאים העולים בתעשייה ומגבשים יחד אסטרטגיות פעולה. כמו כן, מקיימת החברה תכנית של קשרים "אחד על אחד" בין מנהל בכיר בפורד למנכ"ל של כל חברה ספקית עיקרית. בנוסף לכך, קיימת רשת לקשר מידי On Line בין החברה לכ - 1,900 מהספקים (לאחרונה נוספו לרשת זו 600 ספקים נוספים).

בהמשך, הפרק מתמקד בשני נושאים נוספים:

#### 1) פיתוח הידע המשותף הוא הכרחי

החברה הקימה רשת ייחודית של תכניות ומתקני הכשרה המשותפים גם לספקים. צוותי פיתוח מוצרים, הכוללים עובדים של פורד ושל הספקים, נפגשו עם לקוחות במרכז הבנת הצרכן (Consumer Insight Center) של החברה על מנת לשמוע מ"כלי ראשון" אודות רצונותיהם וציפיותיהם מכלי הרכב של החברה. בשנת 2000 הורחב תהליך זה והוא כולל גם את מנהלי חברות הספקים העיקריות. הספקים מעניקים לחברה היזון חוזר לגבי מתקני ותכניות ההכשרה שלה. בפני

הספקים פתוחה קשת של תכניות הכשרה ברחבי העולם, והחברה אף החלה לספק הכשרה מקוונת (On Line) לספקים באמצעות מכון הלימודים של ספקי פורד.

## (2) פיתוח גישה לשיפור שביעות רצון הלקוחות

החברה פיתחה מערכת של מדדי שיפור לספקים, על מנת לסייע למנהלי הרכש שלה ולספקיה לעקוב בזמן אמת אחר הביצועים של הספקים בנושאי איכות, עלות ומשלוח. המערכת היא מבוססת אינטרנט ומאפשרת לעובדי פורד ולספקים לפעול יחד, ולפתור בעיות במהירות ובשיתוף פעולה. הספקים מציינים לחיוב את התקשורת הפתוחה ואת האופן בו החברה חולקת עימם מידע, ואף משתפת אותם בלקחיה ממתודולוגיית 6-Sigma שאימצה.

## ח. השגת תשואה למשקיעים

המשקיעים הם אלה המספקים לחברה את ההון שהיא זקוקה לו על מנת להצמיח את העסק ולספק מוצרים ושירותים ללקוחותיה. החברה, בתמורה, יוצרת ערך עבור המשקיעים באמצעות דיבידנדים ועליות מחירי המניה.

הפרק מסביר כי יכולתה של החברה לחלק דיבידנדים נקבעת על פי הרווחים, שעלו באופן ניכר בשלוש השנים האחרונות הודות למכירות בהיקפי שיא וניהול עלויות יציב. בשנת 2000 חילקה החברה דיבידנדים בהיקף של 2

מיליארד דולר, ותשואת הדיבידנדים שלה היא אחת האטרקטיביות ביותר בשוק כיום.

לגבי עלית מחירי המניה, החברה הצליחה להשיג את היעד להיות ברבע העליון של S&P 500 בשנת 1998, אך לא הצליחה לעשות כן בשנים 1999 ו- 2000. החברה רואה בעובדה זו סימן לכך שהמשקיעים אינם מאמינים שרמות הביצועים היפות שלה תוכלנה להימשך לאורך זמן. בין הגורמים שהשפיעו על המשקיעים היו מקרה החזרת הצמיגים של Firestone, האטת הביקוש הגלובלי למכוניות ומשאיות, ונושאי איכות המוצר. החברה מצפה כי מאמציה להרחיב את יכולות המסחר באינטרנט שלה, פיתוח סוגי רכב חדשים (משולבים חשמליים למשל), וכן הרחבת קו רכבי המותרות והוספת שירותים נוספים, יאפשרו לה צמיחה לאורך זמן. כמו כן, היא בטוחה כי התמקדותה בנושאי אזרחות תאגידית תאפשר לה לזהות נושאים חברתיים וסביבתיים שעלולים לאיים על עסקיה ולהפוך אותם להזדמנויות עסקיות ושיווקיות.

בהמשך הפרק מסבירה החברה כי אמנם מחיר המניה הוא מדד ברור והשתקפות מיידית של שביעות רצונם ובטחונם של המשקיעים, אולם קיימים מדדים נוספים, כמו אחוז ההון המוחזק על ידי עובדי החברה ומספר המשקיעים במניותיה לטווח ארוך, אשר מעידים על שביעות רצון לטווח ארוך. בשנת 2000 החזיקו עובדי החברה כ- 30% מהונה.

הפרק אף מתאר את הדרכים בהם החברה נקטה על מנת להגדיל את הערך המוסף לבעלי מניותיה, כגון: ביצוע



"פיצול אופקי"<sup>130</sup> (Spin Off) של 100% ממניות Visteon (חברה שעסקה בעבר בחלפים), הצעת מניות חדשות לבעלי המניות הקיימים (ההצעה בוצעה באוגוסט 2000, בהיקף של 5.7 מיליארד דולר) ועוד.

בנוסף לאמור, הפרק כולל טבלאות נתונים בדבר הכנסות, רווחים, מחירי מניה, רווח למניה, דיבידנדים וכן טבלת אבני דרך פיננסיות (כגון: תוצאות לפי אזורים בעולם, גידול בהכנסות ועוד) והשוואה לנתונים בפועל.

#### ט. תורמים לקהילות שלנו

הפרק פותח בהצהרה של החברה כי הצלחתה הכלכלית קשורה באופן בלתי נפרד לבריאותן וחיותן של הקהילות בתוכן היא פועלת. ההשפעות הכלכליות המשמעותיות ביותר על הקהילות נובעות מהחלטות החברה על מיקום המפעלים, סגירת מפעלים או חידושם, רמות התעסוקה ובחירת הספקים. החברה משלמת מסים המשמשים לתמיכה בשירותים והשקעות ציבוריים חשובים, וכן תורמת לחיי הקהילה באמצעות תרומות צדקה ופעולות התנדבות.

להלן גרף המיסים ששולמו (כלל עולמיים):

---

<sup>130</sup> פיצול אופקי הינו חלוקת נכסים מסוימים של החברה לבעלי מניותיה באופן פרופורציונלי לשיעור החזקתם בה.

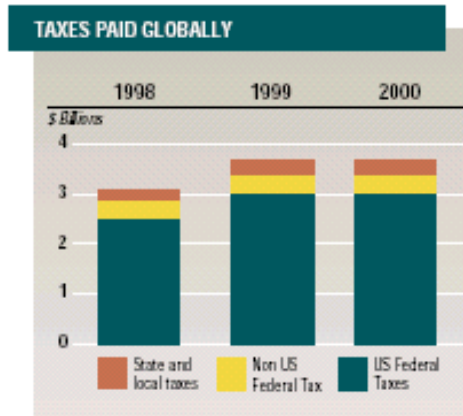


Figure 22

בשנת 2000 הסתכמו תרומותיהן של קרן חברת פורד ושל החברה עצמה למלכ"רים המתמקדים בחינוך, סביבה, בריאות ורווחה, עניינים אזרחיים וציבוריים, ואמנויות ועניינים הומניטריים בכמעט 120 מיליוני דולרים. בין התרומות מציינת החברה תרומה לאוניברסיטאות בצפון מערב ארה"ב למרכז לאזרחות תאגידית, תרומה להקמת מרכז למנהיגות סביבתית בעסקים, ומרכז לאמנים צעירים ב - British Museum בלונדון.

להלן גרף התרומות ששולמו לצדקה :

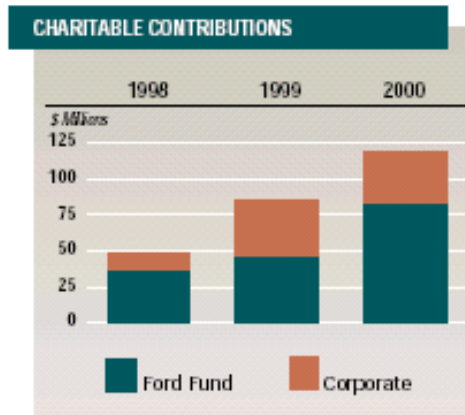


Figure 23

החברה אף מציינת את מדיניותה, לפיה כל עובד זכאי ל- 16 שעות של היעדרות בתשלום בשנה לשם התנדבות במסגרת צוותים של עובדים. בדרום מזרח משיגן לבדה, כמעט 18,000 מתנדבים תרמו 144,000 שעות עבודה (המקבילות לכ - 72 משרות מלאות) ל - 1,143 פרויקטים.

הפרק אף מתאר את התמיכה בשיפור הסביבה הגלובלי, באמצעות תכנית הפרסים של החברה, אשר פועלת בכ - 35 מדינות במשך יותר מעשור ולאחרונה הורחבה לכעשר נוספות. במסגרת התכנית, נותנת פורד מענקים למלכ"רים שמעורבותם היתה יוצאת דופן ולתכניות סביבתיות ותכניות לשימור הטבע שהינן בולטות במיוחד. במשך 17 השנים האחרונות הגישו למעלה מ - 110,000 איש את מועמדותם של כ - 17,000 פרויקטים לקבלת המענקים ב - 4 קטגוריות: הסביבה הטבעית, מורשת, שימור הטבע ופרויקטים של ילדים ונוער. השופטים הינם מומחים בינלאומיים מארגונים ממשלתיים וסביבתיים.

### **3. ביצועים חברתיים**

בפתחו של הנושא מוצגות תמונות של עובדי החברה ובני משפחותיהם, והכיתוב הבא: "מרכזי הלימוד והשירות למשפחות של פורד יספקו לעובדי פורד, לגימלאיה ולבני משפחותיהם גישה לטיפול בילדים באיכות גבוהה, תכניות ללימודי המשך והזדמנויות לשירות בקהילה."

א. סקירת ביצועים חברתיים

החברה מסבירה בפתיחה זו בנושא הביצועים החברתיים כי השפעתה על החברה (Society) הינה משמעותית וסבוכה. החלטותיה ופעולותיה משפיעות על התרבות, איכות החיים והסיכויים הכלכליים של אנשים רבים מקהילות ברחבי העולם.

החברה מציינת כי אמנם יש לה מדיניות ומערכות ניהוליות המסייעות לה לזהות, להבין ולהתמודד עם אותן השפעות, אולם היא מצויה עדיין רק בשלבים ההתחלתיים של פעולתה בנושא. בדוח החברתי הנוכחי ממשיכה החברה ומרחיבה את הדיון בנושאי בטיחות וגיוון (Diversity), שנדון בדוח החברתי הקודם שלה. היא כוללת לראשונה דיון בנושא זכויות אדם (כמובהר בתת פרק "הגנה על זכויות אדם היא נושא עסקי אסטרטגי" לעיל), וממשיכה את ההתייחסות לנושא ניידות בת קיימה.

החברה מציגה את שנת 2000 כשנה של התקדמות ואתגרים: התקדמות בנושא הבטיחות הן במפעלים והן בכלי הרכב מהדור החדש, והמשך המאמצים להרחיב את ההזדמנויות הכלכליות ולהגביר את הגיוון של העובדים, הספקים והסוחרים. החברה גם נטלה על עצמה מחויבות לפתח מדיניות פורמלית בנושא זכויות אדם, ופעולה משותפת עם הספקים במטרה להגביר את מודעותם לנושאים אלה. אולם, האתגרים המשמעותיים נותרו טמונים בפעולות למניעת תאונות ופציעות במקום העבודה, החזרות מוצרים, אפלייה והטרדה במקום העבודה.

ב. תורמים לעולם בטוח ובריא יותר

החברה פותחת פרק ארוך ומעניין זה במילים "כשמדובר בטיחות מוצרינו ועובדינו, אזרחות תאגידית איננה דבר מופשט אלא אמיתי ככל שהוא יכול להיות. במהלך שנת 2000 פעלה החברה במגוון דרכים על מנת לספק מוצרים בטוחים וסביבת עבודה בטוחה לעובדים."

הפרק מתאר דרכים אלה, ואף מונה יוזמות חדשניות לשיפורים בטיחותיים. להלן סקירה של נושאים אלה, כפי שהם מופיעים בפרק.

הפרק פותח בנושא בטיחות כלי הרכב ומתאר כיצד התמקדה החברה בשנת 2000 באופן מיוחד בנושא זה. נושא בטיחות כלי הרכב ונושא החזרות כלי רכב הפכו (בייחוד את בטיחות כלי הרכב מסוג <sup>131</sup>Suv) לנושא "חדשותי". הפרק סוקר את פעולות החברה כאמור:

(1) רכישת חברת וולבו והשפעתה בנושא בטיחות כלי הרכב

פורד מתמקדת בנושא בטיחות כלי הרכב מזה זמן רב, אולם רכישת חברת וולבו בשנת 1999 ממצבת את החברה במקום טוב יותר, הודות למומחיות ולמורשת בטיחות בוולבו. מטה וולבו בשוודיה הפך למרכז פורד העולמי למצויינות בטיחות (מבוצעים בו מחקר טכנולוגי ובדיקות), והוא מספק הנחיות בטיחות שעל כל כלי הרכב של פורד

---

<sup>131</sup> SUV - Sport Utility Vehicles.

לעמוד בהן, הנחיות שלעיתים קרובות עולות על הנדרש לפי תקנות הבטיחות הפורמליות הנדרשות.

(2) מערכת לאיתור מוקדם של ליקויים ( Early

Warning System)

מערכת זו הינה מערכת ראשונה מסוגה שפותחה בעקבות מקרה Firestone, ואשר בוחנת את נתוני הצמיגים ממספר מקורות, על מנת לאתר כל סימן מוקדם לפגמים או ליקויי בטיחות פוטנציאליים. מערכת זו תורחב בעתיד, על מנת לבחון גם רכיבים נוספים פרט לצמיגים (הרחבה בנושא מצויה בתת פרק "אזרחות תאגידית ומקרה Firestone" לעיל).

מטרת החברה היא כי מערכת זו תשפר את היכולת לאתר פגמים או ליקויי בטיחות פוטנציאליים בכל מערכות הרכב.

(3) בטיחות רכבי SUV

בדוח החברתי של שנת 1999 נדונו נושאי בטיחות של רכבי SUV, וזוהו ענייני בטיחות עימם התמודדה החברה באמצעות תכנון ופיתוח של אמצעי בטיחות, ובכלל זה פוטנציאל התהפכות ותואמות (Compatibility) [כמובהר בתת סעיף (ו) להלן] התרסקות עם מכוניות נוסעים. במודל 2001 של רכבי SUV שולבו חיישני התהפכות בחלק מהחלונות. בתחילת שנת 2001 הכריזה החברה על

מערכת של אפיוני בטיחות נוספים שיותקנו בדגמי 2002 של מודל Explorer ועד 2005 יותקנו בכל רכבי SUV. אפיונים אלה כוללים:

(א) מערכת לניטור לחץ בצמיגים - מערכת המתריעה בפני הנהג במקרים של לחץ אוויר נמוך או גבוה מדי בצמיגים (צמיג מנופח מדי או לא מנופח דיו).

(ב) מערכת ABS עם חלוקת כוח בלימה אלקטרונית - מערכת המחלקת את כוח הבלימה בין הגלגלים שאחיותם בכביש היא הטובה ביותר, לצורך עצירה אופטימלית. המערכת מתחילה לפעול לפני שמערכת אי נעילת הבלמים ( Anti-Lock Brake System ) נכנסת לפעולה, וכך היא מצמצמת את מרחק הבלימה.

(ג) בקרת יציבות אלקטרונית - המערכת של פורד נקראת AdvanceTrac והיא מנטרת את נתוני (Input) הנהג הכוללים פעולות הגה, משנק ובלמים, והרכב מגיב על מנת לבקר את חלוקת כוח הבלמים ולהגביר את יציבות הרכב. בעת הצורך, מפעילה המערכת את הבלמים על גלגל אחד או יותר על מנת לשלוט בסחרור (Spinout).

(ד) מערכת בטיחות אישית - המערכת מהווה שילוב של 12 רכיבים מתקדמים אשר

מבצעים "פריסת כוחות" של כריות האוויר הקדמיות בהתבסס על חומרת ההתנגשות, מצב כסא הנהג והנתון האם יושבי הכסאות הקדמיים חוגרים חגורות בטיחות. המערכת גם מהדקת אוטומטית את החלק הרפוי של חגורות הבטיחות במקרה חירום.

(ה) Safety Capony - מערכת זו מכילה כריות אוויר לחלונות הצדדיים (וולבו הציגה אותם לראשונה, ב - 1998), וחיישני התהפכות אשר מודדים עד כמה מהר משתנה זווית הנטיה של המכונית על מנת לקבוע האם הרכב מתקדם למצב של התהפכות. אם מאותר מצב התהפכות, מופעלות כריות האוויר הצדדיות על מנת להגן על הנוסעים ולשמור עליהם בתוך הרכב.

(ו) תואמות (Compatibility) פגוש משופרת - הגובה של "קרן" הפגוש (החלק הסופג את עוצמת ההתנגשות) הונמד על מנת להשיג תואמות משופרת למכוניות נוסעים במקרה של התנגשות. בדגם ה - Explorer הונמכה "קרן" הפגוש כך שהיא למעשה בגובה זהה לפגוש של פורד טאורוס.



(4) חידושים נוספים

החברה מונה מאפייני בטיחות שקיימים כיום במוצרי פורד בצפון אמריקה, ביניהם מערכת המזכירה לנוסעים לחגור את חגורות הבטיחות, ומאפייני בטיחות חדשניים הקיימים ברכבי וולבו, כגון: מערכת המזיזה את משענות הראש של הכסאות לאחור במקרה של פגיעה מאחור על מנת להגן על ראשם וצווארם של הנוסעים, וכסאות בטיחות לתינוקות וילדים שתוכננו במיוחד לשימוש ברכבי וולבו ונבחנו בכל מצב ישיבה. באוסטרליה, כולל דגם Falcon כריות אוויר כפולות, וחגורות בטיחות המתהדקות במצב של תאונה אך מאפשרות "חופשיות" מסוימת על מנת למנוע פציעות הנובעות מהחגורה עצמה.

(5) מדידת רמת בטיחות כלי הרכב ותוצאותיה

החברה מסבירה כי קיימים רק מדדים מעטים הבוחנים את ההשפעות במציאות של הטכנולוגיות החדשניות (כמו מערכת אי נעילת בלמים או מערכת יציבות), וכמו כן, ממשלות וארגונים שונים קובעים שיטות מדידה שונות, המשתמשות לעיתים בבסיסי נתונים שונים, על מנת לקבוע את רמת בטיחות כלי הרכב. לכן, הביצועים של החברה בנושא בטיחות כלי הרכב קשים למדידה. על מנת לספק את מלוא המידע הקיים בכל זאת, החברה מביאה סטטיסטיקות ומדדי השוואה (Benchmarks) עולמיים לגבי בטיחות כלי הרכב

שלה, אך מזכירה כי הם מייצגים רק דוגמאות מתוך המצבים האפשריים.

בארה"ב ובאירופה, ממשיכה החברה להוביל את התחרות על ידי ייצור של יותר רכבים המשיגים את הדירוג הגבוה ביותר של בטיחות במבחני התנגשות קדמית וצידית. מאז 1990 השיגה פורד בארה"ב 56 דירוגי 5 כוכבי בטיחות כפולים (לנהג ולנוסע) לכלי רכב חדשים שלה, בעוד שכל יתר התעשייה יחד השיגה 58 דירוגים כאלה.

החברה מוסיפה ומדווחת כי איגוד הבטיחות בכבישים האמריקאי פרסם דירוג חדש לעמידות של כלי רכב נגד התהפכות, המבוסס על מקדם יציבות (המקדם מחושב לפי אורך ומרכז כובד, ואינו מביא בחשבון מערכות מתקדמות כדוגמת בקרת יציבות אלקטרונית, שיכולות למנוע התנגשות והתהפכות). פורד פועלת בשיתוף עם האיגוד האמריקאי לפתח מבחנים בנושא, אשר משקפים יותר את התנאים במציאות. במבחנים שנערכו על כלי רכב מדגמי 2001 השיגו מכוניות נוסעים בכלל התעשייה דירוגים של 4 - 5 כוכבים (חלק מרכבי פורד קיבלו 5 כוכבים), רכבי SUV בכלל התעשייה קיבלו דירוגים של 1 - 3 כוכבים (דירוג נמוך המצביע על סכנת התהפכות גבוהה יחסית), רכבי SUV של פורד קיבלו דירוגים של 2 - 3 כוכבים.

6) פיתוח גישות בטיחות חדשות

בטיחות רכב, מסבירה החברה, לעולם אינה "נגמרת". תמיד קיים מקום להזדמנויות חדשות וטכנולוגיות מתקדמות, כגון:

א) החברה הודיעה על תכנית להקמת מעבדה בהשקעה של 10 מיליוני דולרים, ללימוד ההשפעות הנובעות מהסחת דעתו של הנהג בעת הנהיגה. במעבדה תיבחן יכולתו של הנהג להתמודד עם מצבי כביש שכיחים תוך שימוש בטלפון נייד, מערכת ניווט וציוד אלקטרוני אחר המותקן ברכב.

ב) במהלך שנת 2000 פיתחה וולבו מרכז בטיחות חדש בהשקעה של 65 מיליוני דולרים, שמטרתו לבצע מבחני התרסקות בתנאים הדומים ככל האפשר לתנאי המציאות. במרכז יודגמו התנגשויות על גבי מסלולים ארוכים (אחד מהם נייד) בזוויות שונות, וההתנגשויות תצולמנה ותימדדנה. המרכז זכה בפרס בינלאומי לבטיחות בדרכים ע"ש הנסיך מייקל.

ג) במהלך שנת 2000 רכשה פורד מניות של חברת לימוד הנהיגה הגדולה ביותר בארה"ב בשם Top Driver, אשר באמצעותה ובאמצעות בית הספר לנהיגה הקנדי תוכל החברה להציע השכלה והכשרה מקיפות יותר לנהגים, הכוללות

הקדשת זמן הדרכה רב יותר, ותשומת לב לנושאים רבים יותר, בהשוואה ללימוד נהיגה רגיל.

(7) שיתוף פעולה במדיניות הבטיחות

החברה מסבירה כי ישנם גורמים חשובים המשפיעים על בטיחות הרכב בהקשר הרחב יותר, כגון: השקעה ממשלתית בתשתיות, תקנות של כבישים וכלי רכב, התפתחות כלכלית ואפילו התנהגויות ותרבות.

החברה מצהירה כי היא לוקחת ברצינות את אחריותה ליטול חלק פעיל בעיצוב המדיניות במדינות ובאיזורים בהם היא פועלת, כגון:

(א) החברה פועלת לפיתוח שיפורים טכנולוגיים להגנה על הולכי רגל במקרה של התנגשות. היא אף מקדמת גישה שתוביל להסכם בין יצרניות הרכב (באמצעות איגוד יצרני הרכב) לבין האיחוד האירופי על מנת לזרז את כתיבת התקנות המוצעות בנושא, על ידי סיוע של יצרניות הרכב בעניינים הטכניים המעורבים בתקנות.

(ב) החברה מספקת, באופן וולונטרי, מידע על בטיחות במסגרת התו (Label) (הרחבה בנושא מצויה בתת פרק 6.7.2.10 "פורד באירופה" - סעיף 1ה') שלה, אשר מעניק לצרכנים באירופה מגוון של מידע חשוב אודות הרכב בנקודת הרכישה.

(ג) באוסטרליה, נבחרה פורד כיצרנית הרכב היחידה להשתתפות בפרויקט שמטרתו לבחון היבטי בטיחות ולהציע יישומים חדשניים בנושא. בסוף שנת 2000 החלו החוקרים לבחון שני אבטיפוסים הכוללים מאפיינים, כגון: מערכת התראה על התנגשות קדמית או אחורית הממששת ובאה, מערכת התראה על נהיגה במהירות מופרזת, מערכת לקריאת מצוקה (Mayday) ומערכת "רחרחן" לנשימה ספוגת אלכוהול. החברה משתתפת גם בפרויקט משותף נוסף באוסטרליה ומספקת נתונים למחקר בנושא בטיחות בנהיגה, סיבות לתאונות דרכים ופציעות, ופתרונות אפשריים.

(ד) בברזיל, הובילה וולבו בהצלחה "לובי" לתקנות בנושא חגורות בטיחות, ופיתחה תכנית מקיפה הרותמת ספורטאים מפורסמים לעידוד השימוש בחגורות בטיחות.

(8) הגנה על בטיחות ובריאות העובדים

החברה מתארת כי בשנת 1999 החלה ביוזמת מנהיגות בתחום בריאות ובטיחות, על מנת למקד את תשומת הלב להיבטים אלה בין כל עובדי החברה. בשנת 2000 שולבה מערכת זו כחלק מתהליך העסקים והייצור, ונעשה קשר בין הביצועים בתחום זה לבין הבונוסים של מנהלי

האתרים. במהלך 2000 התרכזה היוזמה בכמה מוקדי מפתח:

(א) רבים ממפעלי החברה הם גדולים עד כדי כך שישנה בתוכם תנועה רבה (כדוגמת מלגזות). על מנת לצמצם את האפשרות שהולכי רגל יפצעו במפעלים, נלמד הנושא של אפיוני התנועה ושביילי הולכי הרגל בכל אחד מאתרי הייצור הבינלאומיים, ושופרו התמרורים, הסימונים והראות בצמתים.

(ב) החברה נעזרת זו השנה השנייה ברציפות ביעוץ של צד שלישי בלתי תלוי לבחינת ציוד בו נעשה שימוש בבעירה, כגון: דוודים, תנורי צביעה ועוד. החברה גם ביצעה הכשרה נוספת לאנשי התחזוקה והמפעילים אודות תפעול בטוח של ציוד זה. הפעולה נעשתה בכל רחבי העולם והניבה תפעול טוב יותר וסביבת עבודה בטוחה יותר.

(ג) לראשונה בוצע "סקר תרבות בטיחות ובריאות" לכל העובדים בארה"ב, על מנת להעריך כיצד העובדים תופסים את פעולות החברה בנושא בריאות ובטיחות העובדים. הממצאים ילמדו וינתחו על מנת לשפר את הטיפול בנושאים מסוימים על פי חוות דעתם של העובדים ועל פי הצורך.

החברה מציינת כי תפקודה בנושא הבריאות והבטיחות השתפר משמעותית בשנת 2000 לעומת 1999, תוך ירידה של 15% בהיעדרויות עובדים ושל 18% בדרגת החומרה של פגיעות בעבודה.

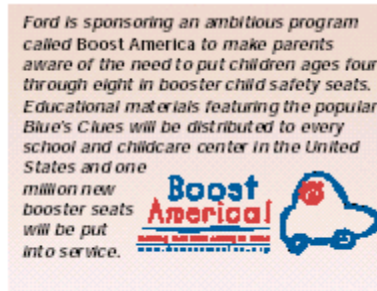
החברה אף קיבלה ייעוץ חיצוני בנושא, שהשווה בין תכניות הבטיחות בעבודה שלה לבין אלה של החברות המובילות בתעשייה, וחשף נקודות חוזק רבות וכן נושאים שיש לשפרם. אלה הוכנסו ושולבו בתוכנית של יוזמת הבטיחות והבריאות של 2001.

(9) ציות בנושא בריאות ובטיחות

במתקני פורד בארה"ב בוצעו שתי בחינות מקיפות ביותר בשנת 2000 (בשנת 1999 בוצעו ארבע). כתוצאה מהן הושטו על החברה קנסות של \$77,100 ו - \$47,525 עבור מפעליה באטלנטה ובדירבורן בהתאמה. בחינות בוצעו גם בשלושה מתקנים נוספים עקב תלונות עובדים, ובשלושה מתקנים אחרים כחלק ממעקב שגרתי. כלל הקנסות ששולמו בגין כל הביקורים הסתכם ל - \$151,463.

הפרק מציין גם נושא נוסף בהקשר הבטיחות: Boost America - פורד מעניקה חסות לתכנית שאפתנית בשם Boost America שמטרתה לעורר את מודעות ההורים לצורך להושיב ילדים בגילאי 4 - 8 בכיסא הגבהה (מושב בוסטר). במסגרת

התכנית יחולקו בכל בית ספר וגן בארה"ב חומר הסברתי בנושא ויוכנסו לשימוש מיליון "בוסטרים".



ג. מגבירים את הגיוון ויוצרים הזדמנויות

בפרק זה דנה החברה בנושא הגיוון (Diversity) ושוויון הזדמנויות. הפרק מחולק לתתי הנושאים הבאים:

#### 1) הגיוון מסייע להבין את צרכי הלקוחות

החברה מסבירה כי מוצריה ושירותיה מגיעים למספר הולך וגדל של אנשים ונשים במדינות ברחבי העולם. הגדלת הגיוון בקרב כוח העבודה, רשת הסוחרים וקהילת הספקים מגדילה את הגישה של החברה לכשרונות ובד בבד מסייעת לה להבין טוב יותר את צרכיהם של הלקוחות וליצור מוצרים ושירותים טובים יותר עבורם. החברה מציינת כי בעשור האחרון פיתחה מדיניות אשר מבטאת את חזונה של החברה לגיוון, הערך שהוא מספק לחברה והציפיות לביצועים בנושא. החברה מוסיפה כי היא משקיעה מיליוני דולרים בשנה בגיוס, הכשרה ולימוד עובדים, וכן בתמיכה



בסוחרים וספקים על מנת לסייע ביצירת תרבות המעריכה ומכבדת גיוון.

החברה מפרטת את הפעולות וההתרחשויות בשנת 2000, כלהלן:

(א) הגיוון גדל בקרב כח העבודה

החברה פיתחה מדדים פנימיים על מנת לבחון את התקדמותה, והיא מתארת כי בארה"ב ייצוגן של נשים בין העובדים לפי שעות עלה במהלך שנת 2000 מ - 16.7% ל - 17.5%, ובין העובדים בשכר חודשי עלה שיעור הנשים מ - 28.9% ל - 31.1%. לגבי מיעוטים חלה עלייה מ - 17.9% ל - 18.2%. הפרק מכיל גרף המראה עלייה רצופה משנת 1998 ואילך הן לגבי נשים והן לגבי מיעוטים.

להלן גרף בנושא ייצוג נשים בכוח העבודה (בארה"ב בלבד), המעיד על עלייה מתמדת:

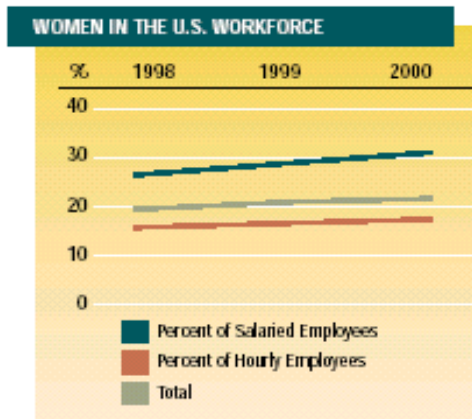


Figure 27

להלן גרף דומה, בנושא מיעוטים:



Figure 28

בנוסף לאמור, מציינת החברה כי הקימה מועצת מנהלים בנושא גיוון כח העבודה, המכילה מנהיגים בכירים מקרב העובדים שאחראים על ישומו של הגיוון: הצגת החזון והדרך וקידום ביצוע הנושא. בשנת 2000 פעלה המועצה בשיתוף עם קבוצת מחקר מוכרת המתמחה בנושאי סביבת העבודה ונשים. כמו כן, יזמה המועצה את "שבוע האינטרקציה בין העבודה לחיים הפרטיים". שבוע זה נערך בכל מתקני החברה בעולם, במטרה לחלוק מידע ולעורר דיון בנושא, ולספק מידע בדבר כלים ותכניות התומכים בצרכי העובדים לגמישות (הרחבה אודות "שבוע האינטרקציה בין העבודה לחיים הפרטיים" מצויה לעיל בתת פרק "הקשבה לעובדינו").

החברה מוסיפה ומציינת כי קיימות בה גם רשתות מידע (Networks) ופעילויות רבות, פורמליות ובלתי פורמליות, על מנת לתמוך בגיוון כח העבודה בה.

(ב) הערכה לגיוון כח העבודה עולה

החברה מתארת כי בכל שנה ושנה בשנים האחרונות היא צופה במספר רב יותר ויותר של עובדים המספרים כי הם מעריכים את הגיוון בכח העבודה. הסקר השנתי הנערך בין כל עובדי החברה מצביע על כך שמספר גדל והולך של עובדים מעריך את העבודה בצוותי עבודה מגוונים: בשנת 2000 הגיבו 80% מהעובדים בסקר כי הם מאמינים שכוח עבודה מגוון הוא חשוב להשגת מטרותיה העסקיות של החברה.

(ג) ההשקעות בהכשרה בנושא הגיוון גדלות

החברה העניקה הכשרה לכל העובדים בנושא הגיוון, בדגש מיוחד השנה על מניעת הטרדה מינית במקום העבודה. יותר מ- 27 מיליוני דולר הושקעו בשנת 2000 על מנת לספק לכל עובד ייצור בארה"ב את ההכשרה האמורה, והתכנית תורחב ב- 2001 לכל העובדים בקנדה ומקסיקו.

(ד) אתגרים שנותרו

החברה מכירה בכך כי עליה ליצור אקלים של אמון ושלמות (Inclusiveness) במפעליה. היא מתארת כי הרוב הגדול של עובדיה הם אנשים מוכשרים שעובדים קשה ומוטרדים מכל תלונה על הטרדה. כשמועלים נושאים כאלה, מציינת החברה, היא רואה עצמה מחוייבת לחקור אותם מייד ולפתרם בהגינות.

היא מספרת כי נקטה בנושא צעדים משמעותיים ובכללם:

(1) פיתוח מדיניות חדשה בנושא מניעת הטרדות, המפרטת את אחריותם של העובדים והמנהלים ואת העונשים על הפרות המדיניות.

(2) פיתוח הכשרה אינטראקטיבית בת שלוש שעות לכל עובדי המפעלים בצפון אמריקה (60,000 עובדים כבר קיבלו הכשרה זו).

(3) הקמת קו חם בנושא הטרדה, לעובדים המעוניינים להישאר אנונימיים.

החברה רואה עצמה אחראית לדאוג לכך שמערכות התיגמול והמענקים יאותו באופן ברור לעובדים כי התנהגויות מסוימות (הטרדה לכל סוגיה) הן בלתי נסבלות וכי כבוד לעובדים ולגיוון יזכה לתגמול.

(ה) גידול הגיוון בקרב הסוחרים

החברה משתפת פעולה באופן פעיל עם ארגון המיעוטים של סוחרי פורד ומרקורי, על מנת לגייס ולתמוך בסוכנויות שבעלות מיעוטים. בשנת 2000 גדל מספרם של הסוחרים שהינם מיעוטים מ - 366 ל - 381. גם המכירות של אותן סוכנויות עלו.

(ו) המשך ההתקדמות לגיוון גדול יותר בקרב הספקים

תכנית הפיתוח של פורד לספקים מהמיעוטים העלתה את נפח העסקאות שעשתה עם יותר מ - 420 עסקים מה"שורה הראשונה של עסקים בבעלות נשים או מיעוטים" ליותר מ - 3.4 מיליארד דולר בשנת 2000. ספקים אלה רכשו ביותר מ - 1.1 מיליארד דולר מספקי המיעוטים שלהם.

החברה מתכוונת להמשיך ולהגדיל את היקף רכישותיה מספקי מיעוטים, והיא אף יזמה תכניות על מנת לתמוך ולפתח עסקים אלה על ידי השקעה של 3.2 מיליוני דולרים במרכזי פעילות, מימון סמינרים, חונכות ועוד, והשקעה של יותר מ - 4.6 מיליוני דולרים בסיוע טכני, כל זאת בשלוש השנים האחרונות.

(ז) מאבק בגזענות בחברה (Society)

החברה משתפת פעולה עם בתי ספר מקומיים בהם עובדיה חונכים תלמידים, מלמדים בסדנאות לתכנון קריירה, ומדגישים את חשיבות ההערכה לגיוון האנושי. החברה גם מעודדת את עובדיה לנקוט צעדים למאבק בגזענות ובאפלייה.

עובד של פורד בגרמניה סבר כי חשוב שפורד תקים קול נגד אפליה לאחר גל של פשעי שנאה נגד אנשים בעלי רקע או תרבות שונה. הוא שלח הצעה למודעה לקמפיין למועצת הגיוון הגרמנית. המודעה פורסמה על ידי המועצה בכל עיתוני גרמניה הגדולים, והמועצה אף חילקה סיכות דש הנושאות מסר נגד הגזענות לכל עובדי פורד בגרמניה.

(2) המשך המאמצים להרחיב את ההזדמנויות

חברת פורד תומכת בתכניות לימוד, הכשרה וחונכות המכינות אנשים מקהילות מגוונות לקריירה בתעשיית הרכב. להלן כמה מעיקרי הדברים:

(א) תכנית של אקדמיית פורד למדע ואמנות הייצור, היא תכנית אקדמית ותעסוקתית לתלמידי תיכון שמיועדת לפתח חשיבה ביקורתית, מיומנות פתרון בעיות, עבודת צוות ותקשורת תוך שימוש בעקרונות המתמטיקה, המדע והטכנולוגיה. היא כוללת מעל 2,000 תלמידים ביותר מ- 70 ערים בארה"ב, קנדה ודרום אפריקה.

(ב) אקדמיית הנרי פורד - בית ספר ציבורי שנוסד בשיתוף החברה, רשת בתי ספר וגורמים נוספים ומיועד להקנות לתלמידים את הידע להתמודדות עם אתגרי המאה ה- 21. בבית הספר 415 תלמידים, 60% מהם הינם אפרו-אמריקאים.

(ג) החברה, בשיתוף עם גורמים ממשלתיים וגופים חינוכיים והתנדבותיים, ייסדה תכנית להכשרת נוער ומבוגרים לתעשיית הרכב, במהלכה מקבלים בני נוער ומבוגרים מוגבלים הכשרה בתיקוני רכב בסיסיים, המאפשרת להם לפרנס את עצמם ומספקת לתעשיית הרכב טכנאי

רכב. 2 המרכזים הראשונים הוקמו בהשקעה של מיליון דולר של החברה, ובשנת 2001 יוקמו 10 נוספים.

(ד) פורד אירופה תומכת גם היא במספר תכניות מתמשכות, ובכללן תכנית לבני נוער עבריינים (במסגרתה 50 עבריינים צעירים מקבלים הכשרה בשנה), ותכנית הכשרה וסיוע למובטלים.

דון ווינקלר, מנכ"ל ונשיא חברת Ford Credit הוא דובר מוכר ברחבי ארה"ב ללימוד הבדלים בכוח העבודה, ובמסגרת מנהיגותו השיקה החברה האמורה תכנית ללימוד הבדלים בכוח העבודה, אשר מיועדת להגביר את ההבנה לשונות כחלק ממחויבותה של פורד לגיוון.

#### ד. ניידות בת קיימה

פרק זה הוא למעשה דבריה של דבורה זמקה, דירקטורית בפורד בנושא אזרחות תאגידית.

היא פותחת את דבריה בקבעה כי המערכת המניעה אנשים, סחורות ורעיונות סביב הגלובוס נולדה מהשילוב בין רצונות (מוטיבציות) וטכנולוגיה, והביאה עימה הטבות רבות אך גם זיהום אוויר, בעיות בטיחות וגיבוב אורבני המעידים כי המערכת עמוסה מדי (Overloaded). בכל זאת, כל הסימנים מעידים כי הביקוש לתחבורה רק ילך ויגדל בעשורים הבאים. קשה לדמיין כיצד ניתן



לספק ביקוש זה בדרך שהינה בת קיימה, אולם הסיכון באי מציאת דרך כזו הוא גבוה מדי.

התקוות הכלכליות והבריאות הסביבתית ארוכות הטווח של כדור הארץ ימחקו, אלא אם כן יכירו מנהיגים מכל המגזרים באתגרים מהותיים אלה, ויפעלו יחד ליצירת מערכת של ניידות בת קיימה.

הכותבת מסבירה כי לפורד תפקיד חשוב בעיצוב השינוי על ידי פעולותיה ועל ידי שיתוף פעולה עם אחרים. הפרק מרחיב כלהלן:

(1) שינויים המגיעים מתוך החברה (פורד)

הכרתה של החברה באתגרי הקיימות שלה עצמה היא צעד חשוב במעבר לניידות בת קיימה. מאמצי הדיאלוג עם מחזיקי העניין הניבו התמקדות בנושאי שינוי האקלים וזכויות אדם, בדרך שתתרום ערך בר קיימה לחברת פורד ולחברה (Society) בכללותה. את הלקחים שתפיק, מבטיחה פורד לחלוק עם התעשייה, קהילת העסקים והחברה כולה.

פורד ממלאת תפקיד משמעותי בפיתוח פריצות דרך טכנולוגיות. היא משיגה התקדמות יציבה בפיתוח כלי רכב ידידותיים לסביבה המונעים בחשמל, דלקים אלטרנטיביים (גז טבעי, אתנול ופרופן) ועוד. היא אף מחפשת דרכים בהן יכול מתן מידע לנהג לסייע לניידות יעילה יותר וכן

דרכים למניעת הסכנות האפשריות של עומס מידע על הנהגים.

(2) שינוי המערכת דורש שיתוף פעולה בין כל המגזרים

הכותבת מצטטת את ג'ון פ. קנדי שאמר "אלה המתבוננים רק בעבר או בהווה, יפסידו בוודאות את העתיד".

היא ממשיכה ומציינת, כי במשך מספר שנים, פעלה פורד עם גופים שונים לזיהוי וניתוח תרחישי ניידות עתידיים, בחנה נושאי ניידות באיזור אסיה פסיפיק וביצעה תוכניות הרצה (פיילוטים) בנושא ניידות בגרמניה ובמקומות נוספים. בשנת 2000 הצטרפה פורד ל - 9 חברות אחרות למימון פרויקט ניידות בת קיימה בראשותן של ג'נרל מוטורס, טויוטה ו"של". הפרויקט יסייע לפורד וליתר החברות לפעול עם מנהיגים במגזר הפרטי, הציבורי וההתנדבותי לפיתוח חזונויות חדשים לניידות בת קיימה.

מאמצים אלה מאירים את הצורך לפעול בחתך של סקטורים שונים על מנת ליצור מדיניות ציבורית חדשה ושינוי תרבות. שותפויות חדשות - בין חברות למתחרותיהן, בין חברות לארגונים לא ממשלתיים, בין המגזר הפרטי לציבורי - הינן חלק אינטגרלי של התגובה הרחבה הנדרשת על מנת ליישם מערכת של תחבורה בת קיימה.

הכותבת מסכמת באמרה כי אמנם פורד והחברה כולה נמצאות עדיין בתחילת הדרך למעבר לניידות בת קיימה, אך היא מעודדת מאוד מהעובדה כי נושא זה מופיע "על מסכי הרדאר" של חברות, ממשלות וארגונים לא ממשלתיים ברחבי העולם, וכמה מהמוחות הטובים והמבריקים ביותר בעולם עובדים על פיתוח פתרונות חדשים לנושא קריטי זה. היא חותמת את דבריה במילים "אני מעודדת את כולכם להצטרף אלינו במסע חשוב זה".

בסופו של הפרק מופיעה טבלת עדכון אודות הרכבים הידידותיים לסביבה של פורד בחתך של סוגים (מונע באתנול, פרופן, גז טבעי, חשמל וכו') ומעמדם (רכב שעודו בשלב ניסוי/הדגמה או רכב מיוצר) וזאת על פני השנים 1997 - 2004. כמו כן, מצוי פירוט קצר אודות שמות הדגמים, תפוצתם ומועדי ייצור כלי הרכב השונים. להלן הטבלה:

**Environmental Vehicle Update**

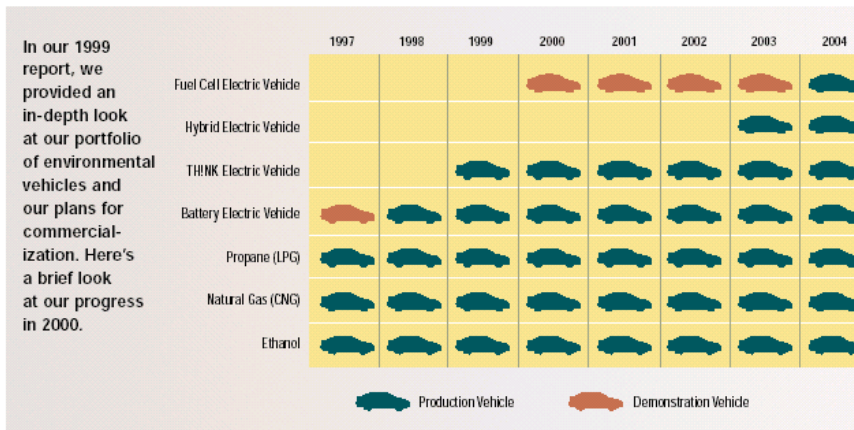


Figure 30

ה. שומרים על קשר

בפרק זה של הדוח מבקשת החברה תגובות מהציבור, ומספקת מספר תגובות שקיבלה על הדוח הקודם שלה (כמובהר להלן בתת פרק 6.7.6). כמו כן, היא מספקת הפניות לאתרי אינטרנט שונים ובהם דוחות כספיים וחברתיים ומקורות נוספים לנושאים שצוינו בדוח החברתי.

\* בסוף הדוח החברתי מצוי אינדקס, המקשר בין כל נושא בדוח החברתי לבין האינדיקטור המתאים מתוך עקרונות GRI (כמתכונתם ביוני 2000).

6.7.3 מהו הפרסום ששימש את הדוח?

בכתיבת הדוח השתמשה החברה בהנחיות ה - GRI.

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

הנושאים העיקריים המטרידים את החברה הינם זיהום הסביבה ובטיחות כלי הרכב וסביבת העבודה.

החברה מקדישה מקום נרחב בדוח החברתי לנושא הפליטות המזיקות המיוחסות לכלי רכב, לנושא הביקוש הגובר לתחבורה והשלכותיו הסביבתיות ולפיתוחיה החדשניים של כלי רכב ידידותיים לסביבה, כגון: כלי רכב חשמליים וכלי רכב המונעים בגז.

בנושא בטיחות כלי הרכב מפרטת החברה אודות האמצעים השונים לשיפור בטיחות כלי הרכב והבטיחות בדרכים בכלל, לרבות מערכות חדשניות, כגון: מערכת לניטור לחץ בצמיגים, מערכת ABS עם חלוקת כוח בלימה אלקטרונית, בקרת יציבות אלקטרונית, מערכת ל"פריסת כוחות" של כריות האוויר הקדמיות בהתבסס על חומרת ההתנגשות ומצב כסא הנהג, מערכת Safety Capony המכילה כריות אוויר לחלונות הצדדיים וחיישני התהפכות ועוד. החברה מציינת גם חידושים נוספים, ביניהם מערכת המזכירה לנוסעים לחגור את חגורות הבטיחות, ומערכת המזיזה את משענות הראש של הכסאות לאחור במקרה של פגיעה מאחור על מנת להגן על ראשם וצווארם של הנוסעים.

החברה אף מקימה מעבדה ללימוד השפעות של הסחת דעת של הנהג בעת הנהיגה, בה נבחנת יכולתו של הנהג להתמודד עם מצבי כביש שכיחים תוך שימוש בטלפון נייד, מערכת ניווט וציוד אלקטרוני אחר המותקן ברכב ועוד.

נושאים נוספים שבולטים בדוח החברתי של פורד הם נושא הגיוון בכח העבודה, ונושא הקיימות. לנושא הגיוון בכח העבודה מקדישה החברה פרק בשם "מגבירים את המגוון ויוצרים הזדמנויות", ובו היא מסבירה כי הגברת המגוון מסייעת לה להיטיב להבין את צרכיהם של הלקוחות וליצור מוצרים ושירותים טובים יותר עבורם. היא מפרטת את הישגיה ופעולותיה, לרבות הכשרה בנושא מגוון. בנושא הקיימות, החברה דנה באופן מעמיק בכלל, ובנושא ניידות בת קיימה בפרט. היא אף מביאה את הצעתו של מומחה הקיימות ג'ון אלקינגטון (כמובהר בתת פרק 6.7.9 להלן) בגוף הדוח.

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

הדוח לא נבדק על ידי גורם חיצוני.

#### 6.7.6 תגובות מיוחדות של הציבור

החברה מצטטת שש תגובות שהתקבלו על הדוח החברתי הקודם שלה. השלושה הראשונים הינן כלהלן:

- "ההצגה **בדוח האזרחות התאגידית** של החברה לבעלי המניות יכולה לבשר עידן של מודעות סביבתית בחברת הענק התעשייתית בתגובה לדרישות הצרכנים לכלי רכב בטוחים יותר ואחראים יותר לסביבה". (ניו יורק טיימס, מאי 2000).

- "היה תענוג לקרוא את הדוח. החזקתי במניית פורד מאז 1956 וה"משפחה" שלי הם אנשי פורד." (תגובתו של קבלן בניין פנסיונר מקליפורניה).

- "מסמך גלוי לב באופן מפתיע!" (תגובתו של מחנך מבריטניה).

ותגובות של שלושה עובדים של החברה:

- "אני חושב שזהו בזבוז מיותר של כסף, זמן ונייר! והוא ארוך מדי!! פשוט תשימו חלק קטן ממנו ברשת (Web)." .

- "זו הפעם הראשונה שאנחנו מודים בציבור שאנחנו לא מושלמים".

- "אני עדיין לא בטוח מהי בדיוק אזרחות תאגידית עבור פרד - במונחים אמיתיים ופעילויות יומיומיות".

#### **6.7.7 היקף השקעה חברתית**

החברה מציינת כי בשנת הדוח תרמה 119.8 מיליון דולר לצדקה, עלייה של 41% ביחס לשנה שקדמה לה.

#### **6.7.8 פרמטרים פיננסיים עיקריים**

לחברה הכנסות שנתיות של כ - 170 מיליארד דולר, מתוכן כ - 141 מיליארד ממכירת מכונות, כ - 24 מיליארד משירותים פיננסיים וכ - 5 מיליארד מהשכרת רכב (Hertz). החברה מעסיקה כ - 346 אלף עובדים בכל רחבי העולם, להם שילמה שכר והטבות בסך כולל של כ - 25.5 מיליארד דולר בשנת הדוח.

#### **6.7.9 האם שימשו את הדוח מחקרים/סקרים של חיצוניים להקניית אמינות לדוח?**

בתוך הדוח החברתי עצמו משולבים ומשובצים "Outside Perspectives" - דעות והשקפות של מומחים חיצוניים שונים, ביניהם:

א. ג'ון אלקינגטון, נשיא הארגון SustainAbility, כותב מוערך ובין המומחים הנחשבים בעולם בנושא הקיימות.

ב. **לינדה זסקאנו**, מנהלת בקרן סלומון-סמית-בארני למודעות חברתית, המנהלת את קרן ההשקעות האתיות הגדולה ביותר בוול סטריט.

ג. פרופסור **רג'נדרה פאצ'אורי**, מנהל מכון המחקר לאנרגיה Teri שהינו המכון ללא כוונת רווח בתחום הסביבה והאנרגיה הגדול ביותר בעולם המתפתח.

ד. **בוב מייסי**, מנהל ב - Ceres, אקטיביסט פוליטי וכותב עטור פרסים.

ה. **מייק פוזנר**, מנהל בועדת עורכי הדין בנושא זכויות אדם, ארגון שלא למטרת רווח המקדם את נושא זכויות האדם בעולם.

בקטעים אלה מביעים מומחים חיצוניים לחברה את דעתם על ביצועיה בתחומים שונים של האחריות החברתית הנסקרים ומוצגים בדוח.

#### **6.7.10 האם צויין שהחברה זכתה בפרס כלשהו בגין הדוח החברתי?**

החברה אינה מציינת זכיה בפרסים בגין הדוח. יחד עם זאת, היא מציינת באתר האינטרנט שלה פרסים על מיחזור, מנהיגות (בנושא הסביבתי) וגיוון.

#### **6.7.11 במשך כמה שנים מספקת החברה דיווח חברתי?**

בדוח החברתי נאמר כי הדוח הראשון שפרסמה החברה הוא הדוח של 1999. הדוח הנסקר כאן הוא הדוח השני של החברה.