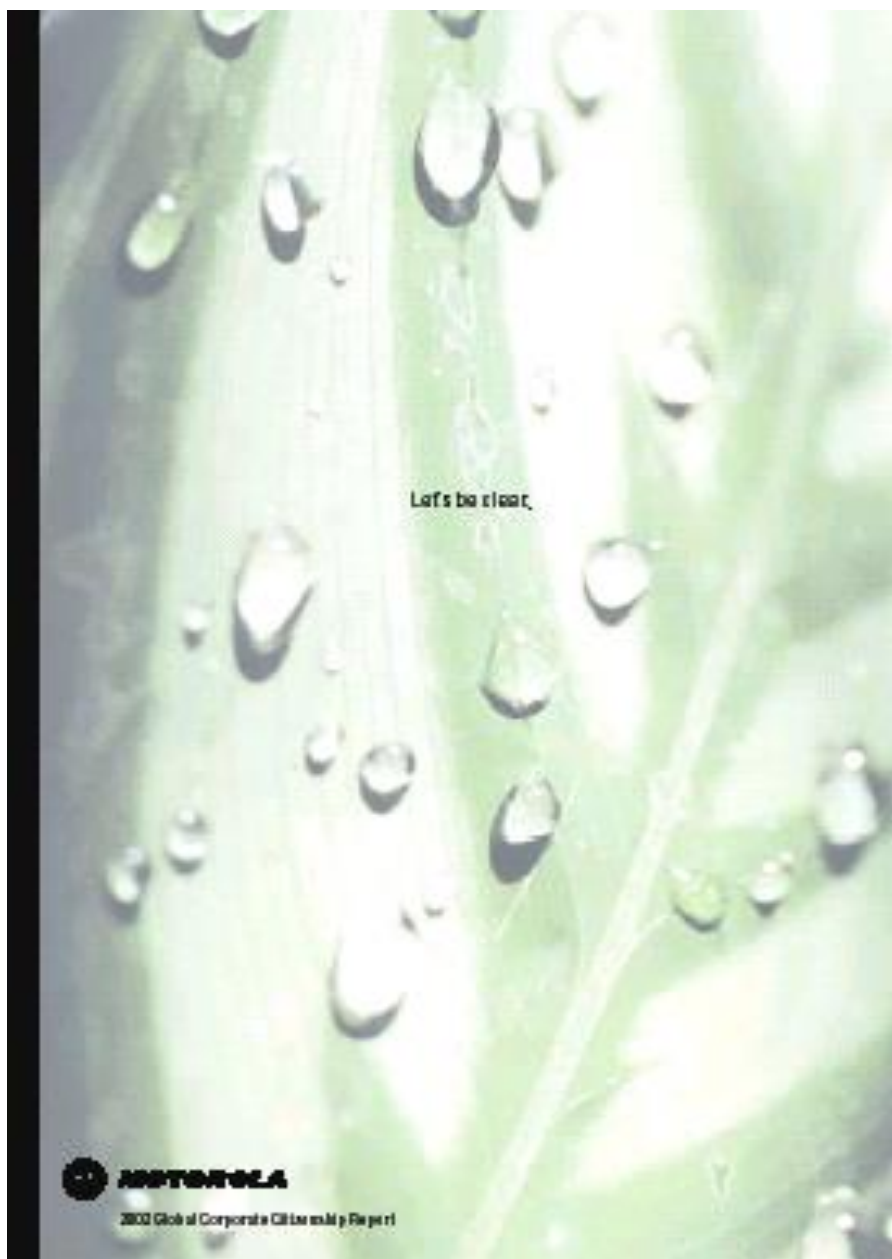


6.8 הדוח החברתי/הדוח על אזרחות תאגידית גלובלית של חברת
Global Corporate - 2002 MOTOROLA
Citizenship Report



6.8.1 תמצית פרופיל חברה

החברה היא חברה מובילה בעולם בתחום הספקת פתרונות תקשורת ואמצעים אלקטרוניים משולבים. הפתרונות, במסגרת המותג הרשום Intelligence Everywhere™, כוללים, בין היתר, מערכות טלפון ותקשורת אלחוטיות מתוחכמות, מוצרי גישה לאינטרנט ועבודה ברשת, מערכות להעברת וידאו דיגיטלי, קול ומידע אינטראקטיביים במהירות גדולה ומערכות אלקטרוניות משולבות למערכות רכב, תעשייה, טלקומוניקציה ועוד.

לחברה 30 מפעלים בשלוש יבשות ברחבי העולם, ביניהם מפעל אחד בישראל הממוקם בערד. החברה העסיקה, נכון לתום שנת 2002, כ- 97,000 עובדים ב- 66 מדינות בעולם. מכירותיה בשנת 2002 הסתכמו לסך של כמעט 27 מיליארד דולר, מתוכן 38% מהכנסותיה נבעו ממגזר התקשורת האישית. השוק העיקרי בו היא מוכרת את מוצריה הינו בארה"ב (המכירות בארה"ב היוו 45% מהמכירות בשנת 2002).

6.8.2 מבנה הדוח

הדוח בנוי ברמת (TBL) Triple Bottom Line¹³².

הדוח פותח בסדרת שמונה תמונות של טבע ואנשים בעבודה, שעל כל אחת מהן רשום משפט אחד, כלהלן:

"בואו נהיה ברורים/שקופים.

אנו מחויבים ליצור סביבה בת קיימה.

אנו תומכים בקהילותינו בעקביות באמצעות הזמן והמשאבים שלנו.

אנו מפגינים כבוד בהתייחסותנו לאנשים.

תנו לנו להראות לכם.

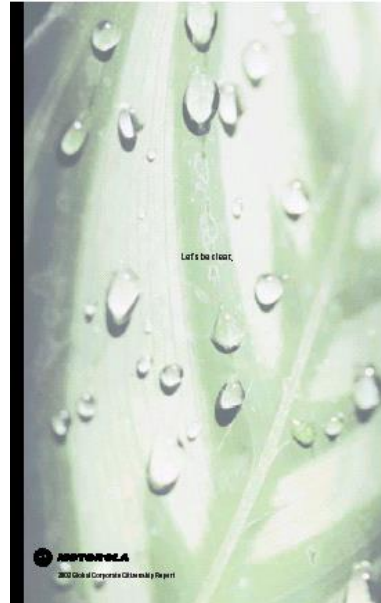
משום שהעולם שאנו עובדים בו...

¹³² הרחבה על TBL מצויה בתת פרק 2.2.1.

... הוא העולם בו אתם חיים.

אנו רוצים כי זה יהיה ברור לכם ושקוף לכל."

להלן שמונה תמונות אלה :





לאחר מכן מופיע עמוד הנושא את הכותרת "אזרחות תאגידית גלובלית" ובו הכיתוב הבא:

"שקיפות: להתיר לאור היום הבהיר להאיר לתוך עסקינו, ולהפוך את כוונותינו, ציפיותינו ופעולותינו לברורות למחזיקי העניין שלנו. שקיפות היא חלק עקרוני מהדרך שבה מוטורולה בוחרת לבצע את עסקיה. אנו נוהגים לפי אמונתנו בשקיפות באמצעות דוח שנתי זה של מדיניות ותכניות של אזרחות תאגידית.

במהלך 2002, תאגידים ברחבי העולם סבלו מהזרקורים המסנוורים והזועמים שהופנו אליהם כשנחשף כי הם הציבו לעצמם כמטרה "לנצח בכל מחיר". מוטורולה בחרה גישה שונה לנצחון. בכל פעילויותינו אנו חותרים לרכוש את אמונם של מחזיקי העניין שלנו.

מוטורולה בנתה יחסים של אמון במשך קרוב ל- 75 שנה. בעוד שדברים רבים מאוד השתנו מאז, שמרנו בעקביות על עקרונותינו. אמונות המפתח שלנו של יושרה ללא פשרות ושל כבוד מתמיד לבני אדם, תמכו באופן מוצלח בביצועינו וסייעו לנו לרכוש את האמון שאנו זקוקים לו על מנת להצליח בטווח הארוך.

שקיפות היא מרכיב מפתח לייסודו של אמון. דוח זה מספק סקירה של פעולותינו בשנים עברו כשומר סביבה, תומך בקהילה ומעסיק גלובלי אמין. נמשיך לחתור בעקביות לשיפור ביצועינו בתחומים אלה, ולמחזיקי העניין שלנו יהיה מבט ברור על מאמצינו.

בהמשך מופיעים פרקי הדוח החברתי עצמם, כמובהר להלן.

סקירה כללית על התאגיד ומיקום מתקני הייצור

פרק זה מציין כי החברה היא חברה מובילה בעולם בתחום הספקת פתרונות תקשורת משולבים באמצעים אלקטרוניים. הפתרונות, במסגרת המותג הרשום Intelligence Everywhere™, כוללים :

1. מערכות טלפון אלחוטיות ומערכות העברת מסרים המתוגברות בתוכנה, מוצרי ומערכות רדיו דו כיווני (לשידור וקליטה), מוצרי גישה לאינטרנט ועבודה ברשת עבור צרכנים, מפעילי רשתות תקשורת ולקוחות מסחריים, ממשלתיים ותעשייתיים.

2. מערכות End-to-End לפתרונות להעברת וידאו דיגיטלי, קול ומידע אינטראקטיביים במהירות גדולה עבור מפעילי תקשורת בפס רחב.

3. פתרונות משולבי מוליכים למחצה (סמי - קונדקטורים) ללקוחות בשוקי תקשורת אלחוטית, רשתות תקשורת ותחבורה.

4. מערכות אלקטרוניות משולבות לשוקי מערכות רכב, Telematics, תעשייה, טלקומוניקציה, ומערכות אנרגיה ניידות.

בפרק מופיעה גם מפת העולם, בה מסומנים אתרי הייצור של החברה נכון לשנת 2002, מתוכם ממוקמים :

1. באמריקה : 12 בארה"ב, אחד בברזיל, 2 במקסיקו.

2. באירופה ובמזרח התיכון : 2 בצרפת, 2 בגרמניה, אחד בישראל (בערד), 3 באנגליה.

3. באסיה פסיפיק: אחד בהונג קונג, אחד בסין, אחד ביפן, 2 במלזיה, אחד בסינגפור ואחד בטייוואן. להלן המפה:



6.8.2.2 נתונים פיננסיים עיקריים

בחלק זה מופיעים מספר נתונים אודות מכירות החברה, מספר העובדים, הפילוח של הכנסות לפי מגזרים ולפי איזורים גיאוגרפיים. פירוט מצוי בתת פרק 6.8.1 לעיל. להלן טבלת הנתונים:

| Years ended December 31 | 2012 | 2011 | 2010 | 1999 | 1991 |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| Total sales (millions) | \$ 26,679 | \$ 29,873 | \$ 37,346 | \$ 32,930* | \$31,273* |
| Year-end employment (thousands) | 97 | 111 | 147 | 128* | 141* |

* For 1999 and 1998, \$30.9 billion and \$29.4 billion respectively were used to normalize our environmental metrics. This excludes the impact of the merger with General Instruments Corporation which occurred in 2001.

| 2012 NET SALES BY BUSINESS SEGMENT (%)(before intercompany eliminations) | |
|--|-----|
| Personal Communications Segment | 38% |
| Semiconductor Products Segment | 17% |
| Global Telecom Solutions Segment | 16% |
| Commercial, Government and Industrial Solutions Segment | 13% |
| Integrated Electronic Systems Segment | 8% |
| Broadband Communications Segment | 7% |
| Other Products Segments | 1% |

| 2012 MARKET SALES BY REGION (%) | |
|---------------------------------|-----|
| United States | 45% |
| Europe | 14% |
| China | 14% |
| Asia-Pacific | 11% |
| Latin America | 7% |
| Other Markets | 6% |
| Japan | 3% |

המכתב ממוען "לחברינו" והוא חתום על ידי כריסטופר ב. גלוין - יו"ר מועצת המנהלים, ומייק ס. זפירובסקי - נשיא החברה. להלן תמצית של עיקרי דבריהם.

הכותבים פותחים בציינם כי התפיסה של הציבור את התאגידים, בארה"ב במיוחד, השתנתה ב - 2002 כתוצאה מעבירות שביצעו תאגידים מסוימים. כל אחד מאיתנו חזה שחברות ידועות ביותר סובלות מאובדן הרסני של אמון הציבור, וכתוצאה מכך מאובדן חיות כלכלית.

מוטורולה, לדברי הכותבים, תמיד תמכה בערכים גבוהים, ותקן המנהיגות החדש שלה משקף מחויבות זו בכך שהוא דורש מכל עובד בחברה לפעול מתוך חזון, להיות נמרץ, לבצע, לשאוף ל"קצה" ותמיד לפעול באתיקה. (במקור: **Envision, Be Energized, Execute, Use Edge, Conduct With Ethics** קוד **4Es + 1**).

החברה מאמינה כי בכל מצב, התמודדותה מתחילה במחויבותה לערכים גבוהים. היא מונחית על ידי ערכיה ועקרונותיה, ובכללם מחויבותה לסביבה, לקהילות ולעובדים.

ישנן ציפיות רבות ממוטורולה כשהיא נכנסת לשנתה ה - 75 בשנת 2003. בעלי המניות מצפים, ובצדק, ממנהלי החברה להשיג צמיחה, רווחים, מזומנים ותשואה תחרותית על השקעתם בחברה. הכותבים מבטיחים כי כפי שהחברה חיפשה בעבר, היא תמשיך גם בעתיד לחפש דרכים להשגת מטרה זו, על ידי יצירת החיבור בין חלומותיהם של האנשים לבין הבטחות הטכנולוגיה ברחבי כל העולם.

יחד עם זאת שמוטורולה תורמת פעילה לכלכלת העסקים הגלובלית, היא גם אזרח נלהב ופעיל של הקהילה העולמית הרחבה יותר, ולכן פרסמה במהלך שלוש השנים האחרונות דוח שנתי על אזרחות תאגידית גלובלית. היא עשתה כן על מנת לספק ללקוחותיה, מחזיקי העניין שלה והציבור בכללותו הזדמנות לסקור את ההתקדמות שהשיגה בתמיכה בסביבה בת קיימה, בשיפור השירותים החברתיים והשירותים החשובים האחרים של הקהילות ובקידום בריאותם ושלומו של העובדים שלה.

הכותבים מסיימים את דבריהם באמרו: "אנו מקווים כי תמצאו את דוח האזרחות התאגידית הגלובלית של 2002 מועיל, מספק מידע ומדגים מה תאגידי יכולים להשיג כשהם מקדישים את עצמם לגישה מאוזנת ומעורבת לשיפור היבטים רבים של הסביבה הגלובלית כולה".

MotoCare

6.8.2.4

חלק זה של הדוח דן במספר היבטים הקשורים לנושאי התנדבות בקהילה, קשרי קהילה, חינוך, זכויות אדם ועוד. בפתחו מופיע הכיתוב הבא:

"בסוף 2002, קהילת מוטורולה שלנו כללה כ - 97,000 מוטורולנים (כינוי לעובדי החברה), ב - 66 מדינות ב - 912 ערים מקומיות. אנו בונים את קהילת מקום העבודה שלנו וגם נותנים בחזרה למדינות, לערים ולשכונות בהן אנו חיים, עובדים ומשחקים."

הפרק פותח בציון כי סביב העולם, החברה פועלת להשפיע באופן חיובי ולהיענות לצרכיהם ודאגותיהם של כל מחזיקי העניין שלה - עובדים, לקוחות, משקיעים והקהילה כולה. החברה תומכת בקהילות במספר דרכים, ביניהן מענקים פילנתרופיים, תרומות של מוצרים ותכניות של התנדבות עובדים. כל מתקן מקומי של מוטורולה יכול לזהות ארגונים שיסייעו להם בנושאים הרלוונטיים לאותו אזור, והעונים לצרכי אותה קהילה. החוטים המקשרים בין כל הפעילויות המקומיות הללו הם אמונות המפתח של החברה: יושרה בלתי מתפשרת, כבוד מתמיד לבני אדם, וקוד ביצוע העסקים.

בשנה הקרובה, מציין הפרק, מתכוונת החברה למקד את מאמציה בקהילה בארבעה תחומים: גיוון, חינוך, סביבה וטכנולוגיה.

להלן תתי הפרקים המופיעים בחלק זה, כסדרם:

1. קרן מוטורולה

המשימה העיקרית של קרן מוטורולה היא לתמוך בהשכלה בתחום המתמטיקה, המדעים וההנדסה ובתכניות להגנת הסביבה ברחבי העולם. בשנת 2002 העניקה קרן מוטורולה מענקים בסך של יותר מ - 9 מיליון דולר למימון ארגונים ויוזמות בנושאים אלה.

הפרק מזכיר שלושה מענקים נבחרים:

א. Mujeres Latinas En Accion

תכנית המספקת שירותים, החל ממניעת אלימות ועד לחינוך והכשרה לעבודה, ללטינים במספר קהילות באיזור שיקאגו.

ב. The Daphne Jackson Memorial Fellowship Trust

בסיסה באנגליה והיא מסייעת למדענים, מהנדסים וטכנולוגים שאינם עובדים ומעוניינים להיכנס מחדש לשוק העבודה על ידי הספקת מענקים וסיוע בטיפול בילדים.

ג. North Carolina A&T State University, College of Engineering

המכללה להנדסה השתמשה במענק שקיבלה ממוטורולה לשדרוג והרחבת תכנית הלימודים שלה, איכות הסגל ותכניות החונכות לסטודנטים.

85% מהסטודנטים במכללה הם אפרו אמריקאים.

2. חינוך

מתוך ההכרה כי החינוך הוא היסוד לקידום ההתפתחות הכלכלית, החברתית והטכנולוגית בעולם, מספקת החברה ציוד בסיסי ותמיכה למוסדות אקדמיים רבים בדרגים שונים.

רבות מתכניותיה מוסיפות לתכניות הלימודים תכניות ליבה להעשרת הנסיון בנושאי מדע ומתמטיקה. התכניות אינן מוגבלות לכיתות הלימודים עצמן כי אם כוללות גם התנסויות במתקני מוטורולה, סמינרים למנהיגות למחנכים, מילגות לסטודנטים ולמורים מצטיינים.

הפרק מרחיב בנושאים הבאים :

א. Project Hope

מדובר בפרויקט בסין, שמוטורולה הינה תומכת משמעותית בו החל משנת 1989. במסגרתו של פרויקט זה, הגיעה מוטורולה ב - 8 השנים האחרונות ל - 50 בתי ספר (10,000 תלמידים). כ - 300 עובדים של החברה פעלו אלפי שעות בהתנדבות בפרויקט זה בשנת 2002 ותרמו ספרים וציוד.

ב. Junior Achievement

פרויקט זה של החברה זיכה אותה בהכרה והוקרה מטעמו של הארגון Junior Achievement הודות להתמסרותה הממושכת לסיוע לארגון זה ברחבי העולם. בשנת הלימודים 2001 - 2002 בארה"ב, התנדבו עובדי מוטורולה ב - 348 כיתות בבתי ספר בארה"ב ולימדו בהן עקרונות כלכליים ועסקיים יסודיים. גם מחוץ לארה"ב (בארגנטינה, אירלנד, ישראל, רוסיה ועוד) התנדבו עובדי החברה ותרמו משאבים על מנת לתמוך בתכניות מקומיות של הארגון האמור. קרן מוטורולה גם מממנת את הפקת תכניות הלימודים המשמשות את המתנדבים.

ג. First Robotics

תכנית זו מספקת לתלמידי תיכון ניסיון יישומי בהנדסה, מדע ותכנון על ידי בניית רובוטים בגודל מלא, המופעלים בשלט רחוק, ומתחרים בסדרת תחרויות בארה"ב. ב - 2002 תמכה מוטורולה ב - 8 צוותי תלמידים בתכנית

זו. כמו כן, מהנדסי מוטורולה החונכים את התלמידים השקיעו שעות רבות בהנחיית הצוותים ובהשתתפות בסגל התחרויות.

ד. פעולות חינוכיות נוספות בשנת 2002

בתחילת חלק זה של הפרק נמנות פעילויות לפי ארצות, ביניהן:

- (1) **בישראל** - בפעם החמישית, ארגנה ומימנה מוטורולה ישראל את ה-Townhall הדו-שנתי "הטובים להייטק" ל - 4,000 תלמידי תיכון. יוזמה זו מקדמת מחקרים בנושאי מדע וטכנולוגיה, בשיתוף עם ממשלת ישראל וחברות היי-טק אחרות.
- (2) **באנגליה** - זו השנה המוצלחת השניה בה מוטורולה תומכת בפרסים הלאומיים למצויינות בחינוך, לכל בתי הספר בסקוטלנד.
- (3) בפרק מצוינות גם פעילויות **במקסיקו, ארה"ב וקוריאה**, הכוללות הענקת מילגות, לימוד תלמידים בבתי ספר נושאים של מדע ומתימטיקה, קורסי הכשרה באוניברסיטאות ועוד.

המשך הפרק סוקר נושאים נוספים, כגון:

3. מניעת אלימות

החברה היא מייסדת משותפת ומממנת של יוזמת Call To Protect בארה"ב, אשר מיועדת להילחם באלימות במשפחה. עד כה תרמה החברה למעלה מ- 20,000 טלפונים חדשים לתכנית, שמספקת קו אלחוטי ליותר מ- 100,000 אנשים שהיוו קרבנות לאלימות.



היוזמה כוללת גם תרומות מכשירי טלפון ניידים משומשים על ידי הציבור באמצעות מבצעי Donate a Phone.

הטלפונים הנתרמים נמכרים, משופצים או ממוחזרים בדרך ידידותית לסביבה. תקבולי מכירתם משמשים לרכישת טלפונים ניידים לקרבנות אלימות במשפחה, או לתרומות למלכ"רים העוסקים בנושא. החברה מתארת את פעולותיה בנושא זה בשנת 2002, ביניהן יוזמות של מבצעי Donate a Phone, ורכב וואן של החברה שנוכח ומקדם את הנושא בהופעות של להקות רוק, במשחקי ספורט של מכללות ועוד.

4. הגנה ושימור הסביבה

החברה מעידה כי היא משתתפת במשך שנים ביוזמות רבות בנושא, מהן מתמשכות ומהן חד פעמיות. ביניהן מציינת

החברה מספר פעולות שבוצעו בשנת 2002 במדינות שונות בעולם, כגון:

- א. תרומת 19,000 שעות התנדבות לפרויקטים סביבתיים בסין שכללו נטיעת עצים, ניקוי נהר וחינוך הציבור בנושאי סביבה, בריאות ובטיחות.
- ב. סמינרים בנושאי סביבה, בריאות ובטיחות בברזיל, בהם השתתפו תלמידים וכן עובדים של חברות אחרות.
- ג. עבודה בשתילת מיני צמחים המצויים בסכנת הכחדה בשמורת טבע בסינגפור.
- ד. לימוד הורים, תלמידים ומורים באילינוי שבארה"ב בנושא יסודות צמצום הפסולת והטמעה של תכניות מיחזור.

5. שירותים אנושיים ובריאותיים

החברה מציינת כי גילתה שאחת הדרכים האוניברסליות הטובות ביותר לסייע לאנשים וקהילות במצוקה היא באמצעות עזרה למלכר"ים ולסוכנויות של בריאות ושירותים אנושיים. לפיכך החברה פעלה ופועלת בשיתוף פעולה עם גורמים רבים, מקומיים ובינלאומיים, במסגרתן של תכניות סיוע לספק את הצרכים הבסיסיים לילדים ומבוגרים בקהילות.

היא מזכירה שיתוף פעולה ארוך שנים בארה"ב עם הארגון "United Way", ותרומת 4.8 מיליון דולר לארגון בשנת 2002,

לשם תמיכה בנוזקים. דוגמאות נוספות המופיעות בפרק הן, בין היתר:

- א. עובדי מוטורולה פעלו **בסין** במשחקים עם ילדים מבית יתומים מקומי ובשיפוץ רהיטים בבית ספר לילדים מוגבלים.
- ב. **בארה"ב** גויסו תרומות לבית חולים לילדים בפילדלפיה, ועובדים של החברה הוכשרו להיות מתנדבי הצלב האדום לחלוקת מזון, ביגוד ושירותים נוספים לנפגעי אסונות.
- ג. **בגרמניה** שיפצו עובדי החברה והרחיבו את גן המשחקים בפארק המקומי לילדים נכים.
- ד. **במקסיקו** נסעו מתנדבי החברה לכפרים נידחים על מנת להביא תכניות חיסונים לאותם מקומות מרוחקים.
- ה. **בישראל** יזמה החברה את המבצע "כל פחית שווה מתנה" למיחזור בקבוקים ופחיות. בשנת 2002 נאספו 15,000 פקדונות, ששימשו לספק מזון ובגדים לילדים נוזקים בתקופת החגים.

6. פרס המנכ"ל להתנדבות

פרס המנכ"ל של מוטורולה להתנדבות, שיוסד על ידי קרן מוטורולה, הוקם על מנת לעודד מעורבות בקהילה ברחבי העולם ולהעניק הכרה למקרים של מסירות יוצאת דופן. פרס זה הוא ההכרה הגבוהה ביותר שיכול עובד מוטורולה (או צוות

עובדים) לקבל עבור מעורבות בקהילה. בשנת 2002 קיבלו את הפרס שמונה אנשים, והדוח החברתי מציין שלושה מהם:

א. **ג'יל פאטרידג' מארה"ב** - מתנדבת בקריאה לילדים החל מ - 1978. לאחרונה ייסדה מלכ"ר בשם "מורשת הנאת הקריאה" המחלק ספרים ומעודד קריאה בקרב משפחות באריזונה, וזאת לאור הבעיה הגוברת של אנאלפבתיות בקרב מבוגרים.

ב. **תומס פראנקה מגרמניה** - מתנדב מזה 30 שנה בארגון המספק הכשרה בעזרה ראשונה ומסייע לנזקקים. כיום הוא מכהן בתפקיד בכיר בארגון זה.

ג. **ג'ון פוליז מארה"ב** - תרם יותר מ - 850 שעות התנדבות לארגון "אחים גדולים אחיות גדולות" המספק חונכות לילדים. הוא פעל גם בגיוס מתנדבים ומעניקי חסויות, גיוס כספים ואף פיקוח על פרויקט הקמת אתר האינטרנט של הארגון.

7. קשרי קהילה

חטיבת התקשורת האישית של מוטורולה מקדמת תכנית התנדבות עובדים שאפתנית, המעודדת את העובדים להיות מעורבים בתכניות קהילתיות ומספקת הזדמנויות לפיתוח אישי ובניית צוותים. בשנת 2002 אימצה החטיבה את גישת "קשרי הקהילה" כמטרייה לאיחוד כל פעולות המעורבות בקהילה, תוך התמקדות בנושאים ובצרכים המיוחדים המאפיינים את הקהילות בכל מחוז ואיזור גיאוגרפי.

עובדי החטיבה ברחבי העולם תרמו למעלה מ - 127,000 שעות התנדבות בשנת 2002. הם פעלו במגוון פרויקטים, הכוללים:

- א. קידום ניקוי ושיקום הסביבה.
- ב. חלוקת מזון ושמיכות לחסרי בית ("Homeless").
- ג. קיום תכניות לימוד בנושאי מדע וטכנולוגיה לתלמידים.
- ד. אימון בפעילויות ספורטיביות לילדים ולאתלטים נכים.
- ה. גיוס תרומות לספק עזרי לימוד לילדים נזקקים.

8. זכויות אדם

החברה מציינת כי עבודה, זכויות אדם הן נושא יסודי ובסיסי. בעת שהיא מבצעת את עסקיה ברחבי העולם, היא עושה זאת מתוך הערכה לגיוון אנושי (Diversity) אך גם מתוך אמונה באחדות ובכבוד של כל בני האנוש. העובדים מונחים על ידי התקנים שנקבעו בקוד ביצוע העסקים של החברה. בכל מקום בו פועלת החברה, היא חותרת לציות מלא לכל החוקים הקשורים לזכויות אדם ולחירויות האישיות. היא מאמינה כי חשוב לדרוש משרשרת האספקה לפעול בהתאם לחוק. ברחבי העולם, בוחנת החברה את פעילויותיה על מנת להבטיח כי לא נעשה ניצול של עבודת ילדים או עבודה בכפייה.

החברה מצהירה כי היא מייחסת לבריאות ובטיחות במקום העבודה חשיבות עליונה. מוטורולה שואפת ליצור סביבת עבודה בה עובדים ומנהליהם יהיו שותפים ליצירת טכנולוגיה עליונה ומוצרים מעולים. היא מאמינה כי לכל העובדים ישנה

זכות לנהל משא ומתן ישיר עם מנהליהם, ותומכת בחופש ההתאגדות של העובדים במידה והם מעוניינים להצטרף לצד שלישי.

אחת הדוגמאות לנושאים המדאיגים את החברה בנושא זכויות אדם היא הכרייה הבלתי חוקית של ה-Coltan¹³³ הנעשית ברפובליקה הדמוקרטית של קונגו. החברה ביקשה מספקיה לוודא ולאשר בכתב כי לא נעשה שימוש ב-Coltan שנכרה באופן בלתי חוקי לשם ייצור הרכיבים האלקטרוניים שנרכשו

השם Coltan הינו כינוי המורכב מהמילים Columbo - Tantalite. הוא מינרל שחור כבד שממנו מופקת המתכת טנטלום, שחוזקה, הרכבה הכימי ותכונותיה האלקטרוניות גורמות לה להוות מרכיב חשוב בתעשיות הטכנולוגיה הגבוהה - בייצור מחשבים ניידים, טלפונים סלולריים ועוד.

133

בעבר לא היה ה-Coltan מוערך על ידי הכורים, אולם החל משנת 2000 גרמה האמרת מחירו (כשהתגלו השימושים הנרחבים בו בתעשיית ההייטק) לבהלת כרייה הרסנית במרכז אפריקה.

מחירו של ה-Coltan הגיע למאות דולרים לק"ג ואלפי אפריקנים עניים כרו אותו תוך שימוש בשיטות פרימיטיביות של כריתת עצי הגיונגל, חפירה בקרקע מתחתיהם ושטיפת החומר בנהר. תוצאותיה ההרסניות של בהלת הכרייה היו ערימות של עצים מתים, בורות בקרקע ונהרות בוציים, וגם בעיות חברתיות חמורות כדוגמת זנות, רמאות במחירים, שחיתויות ונסיונות אלימים של צבאות מוסדרים ומאולתרים באזור מוכה - המלחמות להשתלט על הסחר. הכורים פלשו ליערות ולפארקים, הרסו את הקרקע ואף ירו למוות בגורילות הבר, באוקפי (מין נדיר של יונק בר הקרוב לגיירפה, היונק היחיד היכול לנקות את אוזניו על ידי לשונו!) ובחיות נדירות אחרות על מנת לאכול אותן.

בשנת 2001 הביאו ידידי הגורילות ברחבי העולם את האירועים המטרידים לידיעת העולם, והאוי"ם הצטרף לפעולה מתוך דאגה הן בשל הצבאות הלוחמים והן בשל חיי הבר הנהרסים. בעקבות זאת יצאה התעשייה בקריאה לחבריה שלא לרכוש חומרי גלם ממקורות לא חוקיים ומאיזורים בהם ישנו איום על רווחת האדם או חיי הבר. מכל מקום, המשבר העולמי שהחל ב-2001 ולווה בירידה בביקושים למוצרי צריכה אלקטרוניים "תרם" אף הוא לירידה בביקוש ל-Coltan - Tantalite וכתוצאה מכך לירידת מחירו, מה שסייע לבלום את מה שכונה "הבהלה לזהב השחור".

על ידי מוטורולה. החברה מצהירה כי נקטה בכל האמצעים השקולים על מנת להבטיח כי אינה רוכשת רכיבים המכילים חומר שנכרה באיזור. החברה מציינת כי היא מקווה שפעולותיה וצעדים דומים שנקטו חברות אחרות, יסייעו לבער את הפעילויות המצערות, אותן על פי החשד מבצעים הכורים הבלתי חוקיים בקונגו.

9. **מוצרים ושירותים המשרתים את החברה (Society)**

הפרק פותח במילים "במוטורולה, אנו מאמינים שלטכנולוגיה ישנו הפוטנציאל להפוך את החיים לטובים יותר. אנו מכירים בפוטנציאל זה על ידי הספקת מוצרים ושירותים העונים לצרכיהם הייחודיים של לקוחותינו, ושל נושאים "לוחצים" בחברה (Society)".

הפרק ממשיך ומציין מספר נקודות עיקריות בפעילות החברה בנושא זה בשנת 2002:

א. **גישה לטכנולוגיה לכל**

החברה מספקת מוצרים ושירותים מתקדמים לכל לקוחותיה, גם למבוגרים ולבעלי המוגבלויות, לדוגמא:

(1) לטלפונים הסלולריים החדשים של מוטורולה ישנה מערכת של רמקולים באפרכסת, אשר נבדקו ונמצאו ככאלה שמתאימים לפעולה גם עם מכשירי שמיעה.

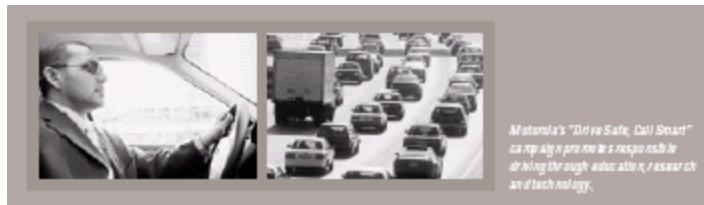
(2) עבור לקוחות הסובלים מבעיות ראייה, כוללים הצגים של מוטורולה תצוגה בעלת ניגודים חזקים (שחור לבן), צלילים מיוחדים, זיהוי קולי, הקלטת

מסרים קוליים וספרי טלפוניים קוליים.
המדריכים למשתמש זמינים גם בכתב ברייל,
בדפוס גדול ובקלטות שמע.

(3) מוטורולה מציעה מגוון מאפיינים של טלפונים
סלולריים עבור אנשים הסובלים מבעיות תנועה
או מגבלות שונות. מאפיינים אלה כוללים כיווי
גומי לאחיזה נוחה, חיוג בלחיצה אחת, וחיוג קולי
(חיוג המתבצע באמצעות הקול ולא בלחיצה על
מקשים).

ב. נהיגה אחראית

(1) החברה הקימה את הקמפיין " Drive Safe, Call Smart",
המקדם נהיגה אחראית על ידי חינוך,
מחקר וטכנולוגיה. הקמפיין כולל מדיניות נהיגה
אחראית, קורס הכשרה לעובדי מוטורולה, ואף
אתר אינטרנט המוקדש לנושא.



(2) מעבדות מוטורולה השיקו מתקן מחקר נהיגה
חדש ובו סימולטור נהיגה, המיועד לבחון כיצד
הנהגים פועלים עם המכשירים שברכב ועם המידע
הזורם אליהם ממקורות שונים. המידע שיאסף
ישמש לפיתוח מוצרים, מערכות ופתרונות
שיסייעו לנהגים להתרכז במשימתם הראשונה -

נהיגה אחראית, וימצו את המירב גם מהמתקנים המצויים ברכב (ובכללם הטלפון הנייד).

3) החברה מציעה את מערכת Bluetooth™ "ללא ידיים", שהיא מערכת לרכב המאפשרת לנהג תקשורת ניידת בטוחה יותר. היא מתאפיינת בקשר בין הטלפון לבין פאנל התקשורת המותקן ברכב.

ג. הכנה-מניעה-תגובה-שיקום

החברה מתארת כאן כי היא נודעת ברתימת נסיונה ומשאביה למען הקהילה, תוך תגובה מהירה למקרים של אסונות טבע ומצבי חירום אחרים. היא מביאה כדוגמא את השטפונות שפקדו את מזרח אירופה ב- 2002 ואת סיועה לעיר פראג על ידי השאלת מכשירי רדיו דו כיווניים ששימשו את צוותי התגובה והשיקום.

החברה מסבירה כי תקשורת מתקדמת בזמן אמיתי היא הכרחית כאמצעי זהירות והתמודדות במקרים של אסונות טבע או מצבי חירום, והיא נחוצה הן לשם הקשר בין צוותי החילוץ וההצלה לבסיסייהם והן לשם השגת מידע שנאגר בעבר במהירות וביעילות על מנת לארגן את הפעולות באופן מיטבי. לשם כך פיתחה פתרונות, כגון:

- (1) רשתות קול ומידע המספקות תקשורת מאובטחת בין ובתוך מחלקות, מחוזות וגבולות על מנת לאפשר תיאום בין צוותי הצלה במצבי אסון.
- (2) מערכת חדשנית לצוותי כיבוי אש, המספקת קשר רדיו משופר ומעקב אחר כל כבאי בשטח עצמו.
- (3) מערכת רישומים אוטומטית שתאפשר שמירה ואחסון של רשומות העוסקות בבטחון הציבור ושליפתו המהירה של המידע במקרה הצורך.
- (4) מערכת חדשנית בשם CivilScan Station™ 1000 אשר מאפשרת זיהוי טביעות אצבע לצורכי בטחון בנמלי תעופה ובאתרים אחרים.

ד. גישור על "המחסום הדיגיטלי"

החברה פותחת את הנושא בצינה כי למרות שהטכנולוגיות המתקדמות שהיא מציעה מאפשרות ליצור קשר בין אנשים ולקדם את הצמיחה ואת האיזון בכלכלה, עדיין קיים פער בין הכלכלות המפותחות לבין אלה המתפתחות, שבהן לא קיימת הגישה לטכנולוגיות המתקדמות הללו. החברה מצהירה כי היא חותרת לגשר על "המחסום הדיגיטלי" ולקשר בין חלומותיהם של האנשים להבטחות של הטכנולוגיה. החברה מסבירה כי היא עושה זאת בכמה דרכים, בהן:

- (1) תמיכה בהרחבת רשתות חוטיות ואלחוטיות ופתרונות המרחיבים את הגישה לאינטרנט.

- (2) פיתוח טכנולוגיות חדשניות לשימוש בבתים, בקהילות ובכיתות לימוד.
- (3) תמיכה במסגרות חוקיות ומסחריות המעודדות השקעות בתשתית בשוקים מתעוררים.
- (4) השקעה בתכניות קהילתיות המגבירות את ההבנה והשימוש של הציבור בטכנולוגיות ובשירותים הדיגיטליים.

בשנת 2002, השיקה החברה כחלק ממאמצים אלה מערכת אלחוטית בפס רחב המאפשרת גישה לאינטרנט מהיר לעירויות, בתי ספר, בתי חולים ובתי מגורים המצויים במקומות מרוחקים ונידחים. המערכת מאפשרת לשירותי הקהילה "לעקוף" את הבעיה של חוסר תשתיות, ולצמצם את העלויות ההתחלתיות (עלויות הכניסה) ואת מספר הנרשמים המינימלי שמאפשר רווחיות.

EcoMoto 6.8.2.5

חלק זה של הדוח דן בהיבטים הקשורים לנושאי איכות הסביבה, פסולת, אנרגיה ירוקה, פליטות ועוד. בפתחו מופיע הכיתוב הבא:

"מיזעור ההשפעות הסביבתיות, צמצום הפסולת, הקטנת הפליטות. מיקסום אורך חיי המוצר, הגדלת הקיימות, הרחבת המיחזור והשימוש החוזר. אנו נוטלים אחריות ונוקטים פעולות למען טובת העולם שאנו חולקים."

להלן תתי הפרקים המופיעים בו כסדרם :

1. מערכות ניהוליות בנושאי סביבה, בריאות ובטיחות (סב"ב -
(EHS

מדיניות החברה בנושא מופיעה בפרק ומובאת כאן כלשונה: "לבצע את כל הפעילויות העסקיות באופן אחראי, ללא סיכונים מוכרים, לכבד את הסביבה, הבריאות והבטיחות של עובדינו, לקוחותינו, ספקינו, שותפינו והקהילות השכנות לנו, לעודד את השימוש בר הקיימה במשאבי כדור הארץ ולציית לחוקים ולתקנות הישימים הסביבתיים, הבריאותיים והבטיחותיים במדינות בהן אנו פועלים. בנוסף, אנו מחוייבים לשיפור מתמשך במערכות הסביבתיות, הבריאותיות והבטיחותיות, בנהלים למניעת זיהום ובתכניות הבטיחות."

האחריות ליישום המדיניות בנושא הסב"ב מוטלת על נשיאי החטיבות השונות, אשר אחראים לכך שיופקו דוחות סביבתיים רבעוניים ותבוצענה ביקורות עצמיות שנתיות. הם מדווחים כל שנה בפני נשיא החברה על ביצועי חטיבותיהם בנושאי הסב"ב. מחלקת סב"ב והמחלקה המשפטית של מוטורולה מסייעות להם, קובעות את הנהלים והתקנים ואף אוספות ומנתחות את הנתונים הנדרשים.

המערכות הניהוליות בנושאי סב"ב משותפות לכל אתרי החברה ברחבי העולם. כל אתרי הייצור של החברה קיבלו את ההסמכה לתקן הסביבתי ISO 14001. הפיקוח על המערכת הניהולית מבוצע על ידי קבוצת מנהלים בכירים, המתווים את המדיניות והאסטרטגיה, וצוות מנהלי סב"ב בכירים המספקים מנהיגות מקצועית.

תכנית ביקורת בנושא סב"ב מספקת לחברה החל משנת 1993 הערכה חיצונית בלתי תלויה אודות מידת ההתאמה לדרישות הסב"ב שלה. היא מספקת הערכות שגרתיות בכל אתרי הייצור, מעקב אחרי פעולות מתקנות וסקירות מנהלים תקופתיות.

הואיל ופעילויות החברה משתמשות במשאבים טבעיים והן בעלות השפעות אפשריות על האוויר, המים והאדמה, אזי בהתאם לדרישות ISO 14001 ביצעה החברה הערכה של היבטים והשפעות סביבתיים. 10 ההיבטים החשובים ביותר שזוהו הם: פסולת מוצקה, צריכת אנרגיה, פסולת מסוכנת, שימוש ואחסון כימיקלים, פליטות לאוויר, שפכים ופליטות למים, צריכת מים, שימוש בחומרי גלם, זיהום פוטנציאלי של האדמה ותכנון מוצר/אריזה.

על מנת למזער את ההשפעות השליליות שלה על הסביבה, פיתחה החברה מערכת של יעדים לטווח הקצר ומטרות לטווח הארוך, המפורטים להלן.

2. יעדים לטווח הקצר לשנת 2003 בתחום הסביבה, הבריאות והבטיחות (סב"ב)

כאן מופיעה רשימת היעדים הבאה:

א. עסקיים

להשיג אפס קנסות הקשורים לנושאי סב"ב ושיפור מתמשך במספר הציונים לשבח.

ב. תפעוליים

- (1) צמצום פליטות (בפרק מצויינים סוגים שונים ואחוזי צמצום שנתיים).
- (2) צמצום פסולת מסוכנת ב - 10% לשנה.
- (3) מיחזור 65% מהפסולת הלא מסוכנת עד 2003.
- (4) צמצום צריכת המים ב - 10% לשנה.
- (5) צמצום צריכת האנרגיה ב - 10% עד 2003 ביחס לצריכת האנרגיה בשנת 1998.
- (6) לצמצם באופן עקבי את פליטות ה - ¹³⁴U.S TRI.
- (7) להשיג שיפור מתמשך בשיעור הפציעות והמחלות המדווח.

ג. מוצר

- (1) לתכנן את מוצרינו כך שיהיו ניתנים למיחזור באופן מירבי.
- (2) לצמצם את השימוש בחומרים מסוכנים.
- (3) לצמצם את צריכת האנרגיה של מוצרינו.

¹³⁴ TRI - Toxic Release Inventory.

4) להגביר את השימוש בחומרים ממוחזרים במוצרינו.

5) למזער את שיעור חומרי האריזה לנפח מוצר.

6) לסמן בתווית את כל חלקי הפלסטיק שמשקלם עולה על 4 גרם על מנת לסייע למיחזור עתידי.

3. מטרות לטווח הארוך בתחום הסביבה, הבריאות והבטיחות

כאן מופיעה רשימת המטרות הבאה:

א. **אפס פסולת** - לעשות שימוש חוזר או למחזר את כל חלקי הפסולת שלנו.

ב. **פליטות שפירות (לא מסוכנות)** - למנוע את כל הפליטות ממפעלינו אשר משפיעות לרעה על הסביבה.

ג. **לולאה סגורה** - לשמר את משאבי הטבע על ידי שילוב מוצרינו ותהליכי הייצור שלנו באופן מלא בלולאת המיחזור.

ד. **אפס פציעות ומחלות תעסוקתיות** - ליצור מקום עבודה ללא פציעות ומחלות תעסוקתיות.

ה. **אנרגיה ירוקה** - להשתמש באנרגיה בדרכים יעילות ביותר באתרינו ולהשתמש באנרגיה ממקורות מתחדשים כשהדבר ניתן.

ו. מוצרים "אחראיים" - לתכנן את כל המוצרים בהתחשב בסביבה ובבטיחות.

4. הביצועים בשנת 2002 בתחום הסביבה, הבריאות והבטיחות

החברה סוקרת בחלק זה את התקדמותה בשנת 2002 ומסבירה כי היא המשיכה להתקדם בשנה זו לעבר השגת היעדים שנקבעו בשנת 1998, וכי היא מתגאה בהישגיה עד כה, אם כי היא מכירה בכך שישנם נושאים הדורשים תשומת לב רבה יותר.

החברה מונה את שהשיגה או לא השיגה בתקופת 4 השנים החל מ- 1998:

א. הפחתת פליטות חומרים אורגניים נדיפים ב - 55% (היעד היה הפחתה של 10% לשנה).

ב. הפחתת פסולת מסוכנת ב - 33% (היעד היה הפחתה של 10% לשנה).

ג. הפחתת צריכת המים ב - 41% (היעד היה הפחתה של 10% לשנה).

ד. צמצום שיעור מקרי הפציעות והמחלות המדווחות מ - 2.1 ל - 0.6 מקרים לכל 100 עובדים (היעד היה שיפור מתמשך). שיעור זה ממקם את החברה בפסגת התעשייה בביצועי בריאות ובטיחות.

ה. הפחתת פליטות מזהמים מסוכנים לאוויר ב - 3% (היעד היה הפחתה של 10% לשנה. יעד זה לא הושג, בין היתר,

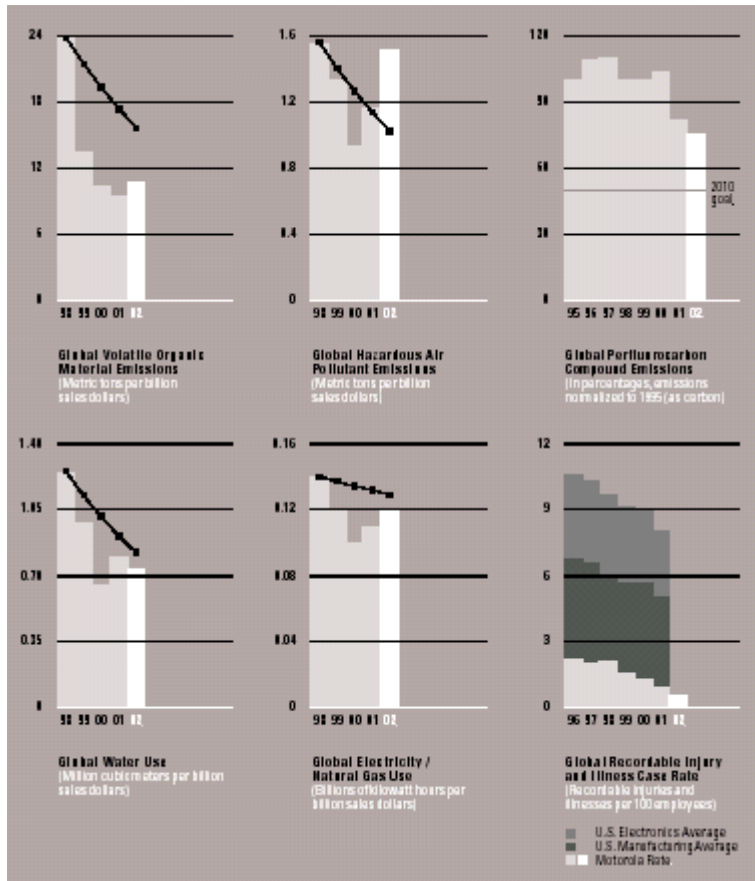
בשל ליקויים בתפקוד הציוד, אך החברה מבטיחה לפעול לשיפור בנושא זה).

ו. הפחתת צריכת אנרגיה ב - 14% (היעד היה להפחית את צריכת האנרגיה ב - 10% עד 2003).

ז. העלאת שיעור מיחזור הפסולת הלא מסוכנת מ - 46% ל - 66% (היעד היה למחזר 65% עד 2003).

הישגים אלה הושגו הודות למאמצי מניעת זיהום, ציוד נוסף, מאמצים יצירתיים לשימור וחסכון במים ובאנרגיה ותכניות משופרות של בריאות ובטיחות.

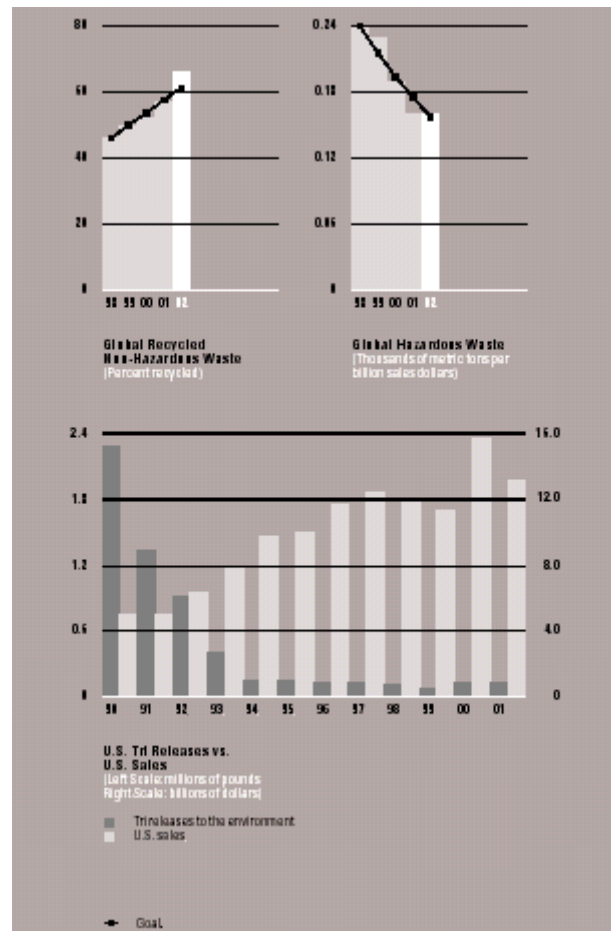
בפרק מופיעים גם גרפים המתארים נתונים ל - 5 השנים האחרונות לגבי הפליטות המסוכנות לאוויר, פליטות חומרים אורגניים, שימוש במים, בחשמל ובגז טבעי ושיעור הפציעות והמחלות התעסוקתיות. להלן הגרפים:



כמו כן, מופיעה בפרק טבלה המתארת את המטרות המתייחסות לנושאים אלו ואת מידת העמידה בהן. גרפים נוספים מתארים את העלייה המתמדת באחוז הפסולת הלא מסוכנת שמוחזרה ואת כמות הפסולת המסוכנת המצויה ברידה מתמדת. הגרף האחרון מציג את פליטות ה- U.S. TRI¹³⁵. להלן הטבלה והגרפים:

¹³⁵ TRI - Toxic Release Inventory.

| Category | Units | 2002 | Normalized Units | 2012 Goal | 2002 Actual | Met Goal |
|---|------------------------------|-------|---|------------------------|-------------|----------|
| VOM emissions | Metric tons | 287 | Metric tons per billion sales dollars | 15.6 | 10.8 | Yes |
| HAP emissions | Metric tons | 41 | Metric tons per billion sales dollars | 1.02 | 1.52 | No |
| Hazardous waste | Metric tons | 422 | Thousands of metric tons per billions sales dollars | 0.16 | 0.16 | Yes |
| Nonhazardous waste | Percent recycled | 66% | Percent recycled | 61% | 66% | Yes |
| Water use | Millions of meters | 19.64 | Millions of cubic meters per billion sales dollars | 0.82 | 0.74 | Yes |
| Electricity and natural gas use | Billions of kilowatt-hours | 3.05 | Billions of kilowatt-hours per billions sales dollars | 0.13 | 0.12 | Yes |
| Recordable injury and illness case rate | Total injuries and illnesses | 492 | Recordable injuries and illnesses per 100 employees | continuous improvement | 0.6 | Yes |



5. אפס פסולת

החברה מתארת כי המאמצים היצירתיים לצמצום הפסולת ולקידום המיחזור הניבו תוצאות, והיא מונה כמה מהן, ביניהן:

א. **בארה"ב** זוהתה הזדמנות לשימוש חוזר בפסולת מלחי סידן ממתקני הייצור, לצורך תעשיית המלט. כך נחסכה השלכת פסולת במשקל של מיליון פאונד (כ - 450 טון¹³⁶) בשנה. כמו כן, בוצעו תכניות למיחזור סוללות, לוחות מעגלים, לוחות כרטיסים, נייר משרדי ופחיות אלומיניום.

ב. **בהונג קונג** הניבו יוזמות מיחזור ושימוש חוזר, הכנסות של כ - 90 אלפי דולר ומנעו עלויות של כ - 550 אלפי דולר.

ג. **בברזיל** פותחו תכניות לשימוש בטיט שנוצר על ידי תהליך הטיפול במים שבמפעל כדשן, וכן לטיפול בפסולת האורגנית של הקפיטריה במפעל הטיפול במים, מה שחסך כ - 35 אלפי דולר בשנה.

מפעלים נוספים המוזכרים בהקשר זה הם אלה המצויים **בסינגפור, מקסיקו וסין**.

6. פליטות שפירות

החברה מסבירה כי היא אינה יכולה לפעול לבדה על מנת להשיג קיימות ארוכת טווח בסקאלה העולמית. לכן היא משתפת פעולה עם חברות שהשקפותיהן דומות בפרוייקטים, כגון:

א. בשיקגו **שבארה"ב** הוקמה יוזמה וולונטרית משותפת עם גורמים נוספים לצמצום פליטות גזי החממה. היוזמה נקראת Chicago Climate Exchange. כמו כן, נבחנו בערים רבות בארה"ב יוזמות לשימוש בכלי רכב ידידותיים לסביבה, המשתמשים בדלקים אלטרנטיביים, רכבים חשמליים ועוד.

ב. **בסין** הוחלפו דודי הדיזל בדוודים המשתמשים בגז טבעי, מה שהביא להפחתת פליטות ה- CO₂ ב- 30%.

7. לולאה סגורה (Closed Loop)

החברה מצהירה כי מטרתה היא שכל מוצריה, תהליכיה והמשאבים הטבעיים המשמשים אותה ינועו במעגל של יצירה, שימוש, והתחדשות/שימוש חוזר. בשנת 2002 היא המשיכה והרחיבה את מאמציה "לסגור לולאה זו".

הפרק מדגים זאת ומתאר פעולות שנעשו באתרים שונים של החברה, ביניהן:

א. מבצע נסיוני לאיסוף סוללות של טלפונים ניידים למיחזור או חידוש **בהונג קונג**. במסגרת המבצע נאספו כ- 40,000 סוללות.

ב. **בארה"ב** נאספו 74 טון של חומרים ממזבלות, חלקם נתרמו לארגונים שונים לשימוש חוזר וחלקם הופנו למיחזור.

ג. **בברזיל** נאסף המשלוח השביעי של סוללות שהתרוקנו והועבר לצרפת לשם מיחזור. סך הכל מוחזרו באופן זה 70 טון סוללות.

ד. פעולות לחסכון במים במפעלי החברה **בגרמניה**, **סין** ו**ארה"ב**. בסין גם נאספו בחזרה 43 טון של מוצרי החברה שסיימו את חייהם במסגרת המשך תכנית "סין ירוקה".

ה. צמצום היקף ייצור הפסולת המסוכנת ב - 66% **בצרפת** הודות להתקנת מפעל לטיפול במים.

8. **אנרגיה ירוקה**

החברה מקטינה את צריכת האנרגיה שלה באתרי הייצור השונים שלה, וכך תורמת לשימור המשאבים היקרים וחוסכת בעלויות.

הפרק מדגים זאת ומתאר פעולות שנעשו באתרים שונים של החברה, ביניהן:

א. **בסין** הצליחה החברה לצמצם את צריכת החשמל ב - 7% למרות עלייה של 60% בייצור, וזאת על ידי איחוד של מערכות מים, כיבוי משאבות מים, החלפת מדחסי אוויר מסוימים וכיבוי מכונות המצויות בשימוש מועט. במפעל אחר בסין נחסכו מיליוני קוט"ש על ידי צמצום מהירות

המשאבות, אופטימיזציה של בקרת הציוד וכיבוי ציוד בשעות שאינן שעות העבודה.

ב. **באנגליה** הצליחה החברה לחסוך מיליון דולר בעלויות האנרגיה על ידי פעולות ניהול אנרגיה במסגרת התכנית הבריטית להתמודדות עם שינוי האקלים.

ג. המפעלים **בסינגפור ובארה"ב** יישמו תכניות שהביאו לחסכון של מיליוני קוט"ש בצריכת החשמל.

9. מוצרים "אחראיים" (Product Stewardship)

החברה פותחת פרק זה במילים "אנו חשים כי זו אחריותנו כאזרח תאגידי טוב לפתח מוצרים שאינם רק חדשניים ועונים על צרכי לקוחותינו, כי אם גם משמרים את משאבי הטבע, מכילים רק חומרים שפירים, משתמשים בכמויות קטנות של אנרגיה וקלים למיחזור".

הפרק מביא מספר דוגמאות של מוצרים העומדים בדרישות אלה בהצלחה ושל יוזמות בנושא, ביניהן:

א. **המיקרופרוססור PowerPC®**, שבב חדשני בעל מהירות עיבוד גבוהה וצריכת אנרגיה נמוכה, הודות לתהליך הייצור שלו אשר משתמש בסיליקון על המבודד.

ב. **מוצרי חשמל חכמים** בהם מותקנים שבבים מוליכים למחצה של החברה, המאפשרים למכונת הכביסה, למשל, להתאים את כמויות המים והחשמל לכמות הכביסה וכך לחסוך באופן משמעותי בצריכת המים והחשמל.

ג. מערכת רדיו זו כיוונית ידידותית לסביבה שייצורה מבוצע ללא שימוש בהלוגן ובעופרת.

ד. ייעוץ ב"תכנון ירוק" שמהנדסי החברה מקבלים באופנים שונים, ביניהם כלי תוכנה מיוחד ושיתוף פעולה עם אוניברסיטה גרמנית. הדבר מסייע למהנדסי החברה לייצר מוצרים ידידותיים לסביבה, להימנע משימוש בחומרים מסוימים ועוד.

ה. מעבדה להערכה סביבתית בגרמניה שהיא חלק ממרכז הטכנולוגיה של מוטורולה באירופה, מתמקדת בבחינת חומרים ידידותיים לסביבה, היבטי מיחזור וחסכון באנרגיה.

10. תקשורת אלחוטית ובריאות

לאור חשיבותו של הנושא והעניין הציבורי שהוא מעורר, מצאנו לנכון לתרגם במלואו פרק זה של הדוח החברתי. להלן תרגומו המלא, כלשונו:

"במשך למעלה משני עשורים, מוטורולה הנהיגה את התמיכה במחקר של ההשפעות הבריאותיות האפשריות של גלי רדיו. מוטורולה מימנה מחקר בלתי תלוי ניכר, בעצמה ובאמצעות מעורבותה בתכניות שבמימון התעשייה, הממשלה ורשויות בריאות הציבור. מוטורולה גם מקיימת תכנית ארוכת טווח של בחינה ומחקר עצמיים בנושאים אלה.

מוטורולה מתכננת, בונה ובוחנת את קווי מוצרי הרדיו הניידים שלה לעמידה בהנחיות הבינלאומיות המקובלות והמבוססות מדעית בדבר חשיפה אנושית בטוחה לגלי רדיו. הנחיות אלה מבוססות על תשתית ניכרת ההולכת וגדלה של ידע מדעי שנצבר במשך למעלה מ- 60 שנה, והן אוששו מחדש על ידי צוותי חוקרים מדעיים רבים בשנים האחרונות כסייגים/אמצעי הגנה אמינים כנגד כל השפעה בריאותית מזיקה ידועה."

החברה מפנה את הקוראים להרחבה בנושא באתר האינטרנט שלה.

11. מיחזור ושימוש חוזר

החברה רואה במיחזור ובמיזעור ההשפעות הסביבתיות גורמי מפתח של מחויבותה לאחריות ואזרחות תאגידית גלובלית. לפיכך, ישמה וחלקה את הפתרונות הסביבתיים שלה עם ארגוני מסחר שונים בתעשייה.

החברה גם הצטרפה לשותפות בתכנית הסביבתית של האו"ם UNEP¹³⁷, בין היתר, בנושא ניהול ידידותי לסביבה של טלפונים סלולריים בסוף תקופת השימוש בהם. שותפות UNEP הוכרזה בדצמבר 2002.

¹³⁷ UNEP - United Nations Environment Programme.

החברה חותמת פרק זה במילים "אנו מצפים כי התקשרותנו עם ארגונים ממשלתיים, לא ממשלתיים, תעשייתיים ואחרים תניב התייעצויות קרובות יותר בדבר האופן בו יכולים כל הצדדים המושפעים למזער את השפעותיהם הסביבתיות. אנו מאמינים כי מאמצים אלה יקדמו גישות של שיתוף פעולה להתמודדות עם נושאי סביבה ופסולת הקשורים לשירותי ומוצרי תקשורת ניידת".

12. ציפיות מהספקים

בפרק זה מתארת החברה כי היא מצפה מספקיה לספק לה מוצרים טובים לסביבה, ובפרט מעודדת אותם ליצור מוצרים יעילים מבחינת השימוש באנרגיה, ניתנים יותר למיחזור ומכילים כמויות ניכרות של חומרים ממוחזרים וכמויות מעטות של חומרים מסוכנים.

בנוסף לכך, החברה בוחנת כל קבלן משנה לפני קבלתו לעבוד באתריה אם הוא עומד בסטנדרטים שקבעה בנושאי בטיחות, בריאות וסביבה. היא אף מתקשרת באופן מתמשך עם הספקים, מודיעה להם על דיווחים שעליהם להגיש ועל חומרים שיש לצמצם את השימוש בהם עד להפסקתו (כדוגמת עופרת) ומוודאת כי הם ערוכים לכך.

13. ציות ופעולות מתקנות בנושאי סביבה, בריאות ובטיחות

החברה מסבירה בפתיחת הפרק כי היא חותרת ליישום וציות מלאים לכל החוקים והתקנות הישימים במדינות בהן היא פועלת. היא מציינת כי בשנת 2002 קיבלה 6 התראות על אי ציות, ואפס קנסות. היא תיקנה מיידית את הנושאים האמורים, ולגבי כל מקרה טיפלה בשורש הבעיה על מנת למנוע את הישנותה.

בעשרה מאתרי החברה, קיימים ואתרים לשעבר, התגלו השפעות סביבתיות שנבעו מפעילויות שהיו חוקיות ועמדו בתקני התעשייה בעת שבוצעו. מכל מקום, ברגע שהתגלה הדבר החלה החברה לפעול לתיקון המצב והיא השלימה זאת לגבי 6 מתוך עשרה האתרים.

כמו כן, מצוין בפרק כי החברה מעורבת בתכנית EPA¹³⁸ האמריקאית לניקוי אתרים אליהם נשלחה הפסולת שלה בעבר. היא מתחייבת לשלם את חלקה עבור ניקוי הזיהום שהיתה אחראית לגרימתו, ועל מנת להוכיח את מחויבותה האיתנה העבירה לצורך העניין כ - 75 מיליוני דולרים לקרנות שמורות המיועדות לכיסוי התחייבויותיה בנושא.

הפרק מכיל גם טבלאות אשר מתארות לגבי השנים 1998 - 2002 את מספר המקרים בהם התגלה אי ציות (אי ציות כולל הודעה על הפרה, הוראות אדמיניסטרטיביות ועוד) בנושאי סביבה ובטיחות והקנסות ששולמו (כאמור, בשנת 2002 קיבלה החברה 6 התראות על אי ציות ו - 0 קנסות), וכן שלושה מקרים בהם טופלו בעיות שהתגלו על ידי פעולה מתקנת של החברה

¹³⁸ EPA - U.S. Environmental Protection Agency.

וללא קנס (אחת מהן היא מחלוקת עם משרד העבודה המקומי לגבי מחלות תעסוקתיות בברזיל. במחלוקת זו טרם הגיעו הצדדים לידי הסכמה).

להלן הטבלה המרכזת:

| EHS COMPLIANCE HISTORY | | | | | |
|--------------------------------|------|----------|----------|------|-----------|
| | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 | 1998 |
| Environmental non-compliances* | 1 | 1 | 1 | 4 | 12 |
| Safety non-compliances* | 5 | 0 | 3 | 0 | 2 |
| Fines/ penalties | \$ 0 | \$ 1,000 | \$ 1,385 | \$ 0 | \$ 40,700 |

*Non-compliances include: Notices of Violation (NOV), Citations, Administrative Orders and Notices of Non-compliance

MotoBalance 6.8.2.6

חלק זה של הדוח דן בהיבטים הקשורים לנושאי גיוון כוח העבודה (Diversity), פציעות ומחלות תעסוקתיות ונושאים נוספים הקשורים למקום העבודה. בפתחו מופיע הכיתוב הבא:

”במוטורולה, אנו מתחייבים להביא את ערכי הליבה שלנו לחיים באמצעות הפוטנציאל של הטכנולוגיה שלנו והדרך בה אנו מבצעים את עסקינו.”

הפרק פותח במילים הבאות: ”2002 היתה שנה מאתגרת למוטורולה ולחברות רבות אחרות. עובדינו נאלצו להקריב קרבנות בתחומים רבים. למרבה הצער, צמצומים נוספים בכוח העבודה היו אף הם הכרחיים. אולם לא שכחנו, ולעולם לא נשכח, כי עובדינו הם הנכס היקר ביותר שלנו והמשאב רב הערך ביותר. אנו יודעים כי לתכנותינו ומדיניותינו הפנימיות ישנה השפעה ישירה על יכולתנו לשרת את

לקוחותינו, בעלי המניות שלנו ומחזיקי העניין החיצוניים האחרים שלנו. אנו נמשיך ליישם יוזמות פנימיות המעניקות ערך מוסף לכל הצדדים."

בהמשך מופיעה סקירה של נושאים שונים, ולהלן תמציתם:

1. בקרה ופיקוח (Governance)

מועצת המנהלים של החברה פעילה מאוד בנושא בקרה ופיקוח (Governance), והיא פועלת על פי עקרונות שמטרתם לאפשר לה לקבל מידע על נושאים ובעיות העומדים בפני החברה, התעשייה והשווקים שלה.

יעד עיקרי בנושא זה הוא השגת שקיפות, דיאלוג פתוח והערכה אובייקטיבית. לשם השגת יעד זה, מבוצעות הערכות תקופתיות על ידי מועצת המנהלים, הדירקטורים נפגשים זה עם זה, יוצאים לסיורים במפעלים ללא ליווי המנהלים הבכירים על מנת להיווכח "ממקור ראשון" כיצד מבוצעות הפעילויות העסקיות. כמו כן, הוגדל מספר ישיבות הדירקטוריון והוגברה תדירות הדיווחים הכספיים המוגשים לו.

2. חוגגים את גיוון כוח העבודה (Diversity)

בפרק זה מסבירה החברה כי היא רואה בגיוון כוח העבודה הזדמנות עסקית אסטרטגית, והחזון שלה בנושא הוא להציע סביבה עסקית מגוונת גלובלית המוכרת על ידי מחזיקי העניין כמקום מעולה לעבוד בו, לקנות ממנו ולהשקיע בו. החברה מציינת כי היא מעצימה (Empowers) את עובדיה בעלי הרקע, הסגנון, התרבות והיכולות השונות על מנת לראות בגיוון יתרון תחרותי.

היא מכירה בכך כי ניהול כוח עבודה מגוון דורש עבודה קשה והתמסרות לנושא, אולם הוא חיוני ליצירת מקום עבודה מרתק ודינמי, בו כל אחד יכול לפגוש אנשים חדשים, לשמוע השקפות שונות וללמוד מאחרים.

לשם קידומו של הנושא הקימה החברה כבר בשנת 2000 חמש מועצות עסקיות שתרכזה ותובלנה את נושאי גיוון כוח העבודה: מועצה לאסיאנים, לשחורים, להומוסקסואלים ולסביות, ללטינים ולנשים. מועצות אלה יצרו קשר חזק בין הקהילות השונות המצויות בכוח העבודה בחברה לבין השווקים. בין היתר, ביצעו המועצות בשנת 2002 את הפעולות הבאות:

א. מועצת העסקים לאסיינים

(1) השתתפה בכנס Asian Business באוניברסיטת שיקגו.

(2) שיתפה פעולה עם אוניברסיטת מוטורולה לפיתוח פסגת מנהיגות בנושא פיתוח קריירה באוריינטציה ערכית.

ב. מועצת העסקים לשחורים

(1) העניקה חסות לאירועים חודשיים של קפה תיאטרון לשחורים בשיקגו המציג סרטים של שחורים בהפקה עצמאית ותצוגות ממוצרי החברה.

(2) השתתפה בפעילויות שיווק ב"סופשבוע של ה - NBA" של 2002 בשיתוף עם גורמים נוספים.

ג. מועצת העסקים להומוסקסואלים ולסביות

(1) העניקה חסות לקמפיין "MotoPride" בקליפורניה כחלק מהשקת דגם חדש של טלפון - V70.

(2) היתה בין מעניקי המימון לכנס "Out and Equal".

ד. מועצת העסקים ללטינים

תמכה בפסטיבלים בשלוש מדינות בארה"ב בהם הוצגו מוצרי החברה, חולק חומר כתוב והשתתפו מרצים אורחים.

ה. מועצת העסקים לנשים

(1) אירחה את כנס מפקדי כיבוי אש הבכירים בשמבורג.

2) אירגנה את תכנית "ערב עם האנליסטים" ללימוד עובדי החברה אודות מגמות בשוק ודירוגי אנליסטים.

הפרק ממשיך ומציין פרסים בנושא גיוון כוח העבודה בהם זכתה החברה. בין היתר, החברה דורגה בין 50 המקומות הראשונים בין החברות המעסיקות נשים מהנדסות, קיבלה פרס מצוינות בנושא גיוון כוח העבודה ממגזין Savoy, והוכתרה בתארים ופרסים שונים על ידי מגזינים וארגונים של עיוורים, שחורים, היספאנים ובעלי מוגבלויות.

3. גיוון אנושי בקרב הספקים

לחברה תכנית של גיוון אנושי בקרב ספקיה המיועדת להגביר את הרכישות וההזדמנויות לקבלנות משנה מספקים בבעלות מיעוטים, בבעלות נשים וכיוצ"ב ולמקסם את היקף המוצרים והשירותים הנרכשים מהם. בשנת 2002 היה היקף רכישותיה של החברה מעסקים בבעלות מיעוטים ובבעלות נשים כ - 250 מיליוני דולרים. היא גם מספקת חונכות עסקית ותכניות להשכלה על מנת לתמוך בעסקים כאלה.

4. בריאותם ורווחתם של העובדים

החברה מכירה בכך ששלומם ורווחתם של העובדים הוא חלק חשוב מהאסטרטגיה העסקית שלה. כשם שהעובד מעוניין להיות בריא על מנת למצות את יכולתו ולבצע את תפקידו על הצד הטוב ביותר, שואף לכך המעסיק משום שהעובדים הם נכס יקר ערך ועובדים בריאים לא זו בלבד שתורמים לרווחת

מקום העבודה, כי אם משפיעים במישרין על השורה התחתונה של החברה.

מחקר שהושלם ב - 2002 בארה"ב על ידי צוות החברה האחראי ליוזמות בנושא רווחת העובדים העלה כי השקעה ברווחת העובדים משתלמת גם להם וגם למוטורולה. בתכנית החיסון נגד שפעת, למשל, התברר כי על כל השקעה של דולר, חוסכת החברה 2 דולרים.

הפרק מדגים תכניות רווחה מאתרים שונים של החברה בעולם:

א. **ברזיל** - סיוע לאמהות, תכנית תזונה, שיאצו ומסאז', יציבה נכונה, תכנית לבריאות הלב.

ב. **בסינגפור** - סקרי בריאות ופרופיל בריאות ליותר מ - 750 עובדים, תכנית אכילה בריאה בייעוץ של תזונאית.

ג. **במדינות שונות בארה"ב** - סדרת פעילויות בנושאי בריאות האישה, מודעות לאלימות במשפחה, פעילויות למשפחה וחברים ועוד.

ד. **בסין** - שבוע בריאות האישה, ייעוץ בנושא בריאות התינוק, קמפיין מודעות לשפעת.

ה. **באילינוי שבארה"ב** - סקרי בריאות תקופתיים, חיסונים נגד שפעת, וכן שבוע בטיחות שעסק בנושאים, כגון: הגנה מפני השמש, נסיעה בטוחה באופניים, בטיחות בשהייה בבריכה, וירוס קדחת הנילוס המערבי ועוד.

5. אפס פציעות ומחלות תעסוקתיות

החברה מציינת כי היא מייחסת חשיבות רבה לנושא, ואפילו מקרה אחד של פציעה או מחלה תעסוקתית הוא "אחד יותר מדי". מומחים של החברה לבריאות תעסוקתית פועלים על מנת להבטיח סביבות עבודה בריאות ובטוחות לעובדים.

הפרק מונה מספר הישגים שהשיגה החברה באתריה השונים בעולם, כגון:

א. **במלזיה** נבחרה מוטורולה על ידי מחלקת הבטיחות והבריאות התעסוקתית לשמש כחונכת ויועצת לחברות בנושאי תקני בטיחות ובריאות וציות להם.

ב. **בהונג קונג** לא היו כל אירועים חמורים, ומספר התאונות פחת ב - 25%.

ג. **בארה"ב** צומצמו מקרי הפציעה והמחלה ב - 28%. החברה אף קיבלה פרס הודות לשיעור פציעות ומחלות הנמוך ב - 50% מהממוצע בתעשייה.

ד. **בסין** קיבלו העובדים הכשרה לזיהוי דפוסי עבודה לא בטוחים השכיחים במקום העבודה. כמו כן, מספר המקרים שהצריכו עזרה ראשונה צומצם ב - 53% בחצי השנה בין יוני לדצמבר 2002.

ה. **בגרמניה** הושגו אפס פציעות ומחלות מדווחות ב - 2002.

ו. **במקסיקו** גם כן הושגו אפס פציעות ומחלות מדווחות
ב - 2002.

6. **תכנית Osha Vpp Star**

8 מאתרי החברה קיבלו את הפרס הגבוה ביותר לבטיחות באמצעות דיווחיות והכרה - Star¹³⁹ - של ארגון הבריאות והבטיחות התעסוקתית האמריקאי Osha¹⁴⁰ הודות לתכנית ההגנה הוולונטרית שלהם - VPP¹⁴¹. 8 האתרים ממוקמים בפלורידה, אילינוי וטקסס.

פרס לאומי יוקרתי זה מוענק לאתרים המציגים תכניות בריאות ובטיחות מעולות. רק מאית האחוז מהאתרים הכשירים בארה"ב קיבלו פרס זה. ב - 2002 היתה מוטורולה מהחברות המובילות מבחינת מספר העובדים שמועסקים באתרי VPP בארה"ב.

7. **סקר בין עובדי מוטורולה**

בשנת 2002 הגיבו יותר מ - 75,000 עובדים והעניקו היזון חוזר באמצעות סקר העובדים שנערך בחברה.

הדירוג הגבוה ביותר ניתן לנתונים אלה :

¹³⁹ STAR - Safety Through AccountAbility and Recognition.

¹⁴⁰ OSHA - Occupational Safety and Health Administration.

¹⁴¹ VPP - Voluntary Protection Program.

א. אני יודע בבירור למה מצפים ממני במסגרת תפקידי - 87%.

ב. הממונה הישיר עלי מגלה גמישות בעת שאני נתקל במקרה אישי או משפחתי שעלי לטפל בו - 82%.

לדעת החברה, נתונים אלה מעידים כי למרות הזמנים הקשים, ערכי החברה לא נפגעו וקווי התקשורת פתוחים ופועלים באופן דו כיווני.

הדירוג הנמוך ביותר ניתן לנתונים אלה :

א. ישנה מידה רבה של אפליה במקום בו אני עובד - 35%.

ב. לחצי העבודה פוגעים משמעותית בזמן שאני מעוניין להקדיש לעצמי או לחיי המשפחה שלי - 36%.

ג. כמות העבודה המוטלת עלי פוגעת משמעותית ביכולתי לבצע את תפקידי - 36%.

החברה מסבירה כי היא מתכננת ליישם שיפורים שיאפשרו לעובדיה לבצע את העבודה, וגם להשיג איזון טוב יותר בין עבודה לחיים פרטיים.

8. פרס Baldrige

בשנת 2002 זכתה חטיבת הפתרונות המסחריים, הממשלתיים והתעשייתיים של מוטורולה (Cgiss) בפרס מלקולם בולדריג' הלאומי לאיכות, הפרס היוקרתי ביותר בארה"ב לביצועים ואיכות מעולים. המועמדים נבחרים ב - 7 קטגוריות: מנהיגות,

תכנון אסטרטגי, התמקדות בשוק ובלקוח, מידע וניתוח, התמקדות במשאבי אנוש, ניהול תהליכים ותוצאות עסקיות.

בנוסף לכך, נמנים בפרק הישגים נוספים של החטיבה הקשורים לאזרחות תאגידית, ביניהם:

א. החברה התקינה (בשיתוף עם חברה גרמנית) מערכת תקשורת שסייעה למאמצי ההצלה במהלך השטפונות שפקדו את **גרמניה** באוגוסט 2002.

ב. האתר בדרום **ישראל** זכה בפרס גלובס-בר און על מחויבות יוצאת דופן לקהילה.

ג. אתר הייצור באילינוי **שבארה"ב** זכה בפרס הודות להעסקת עובדים בעלי צרכים מיוחדים.

9. מקום עבודה "גמיש" במוטורולה

החברה הקימה תכנית שמעניקה אופציה לעבודה גמישה, אשר מחד מסייעת לעובדים להתמודד עם הדרישות הגוברות לאיזון בין העבודה לחיי המשפחה, ומאידך מסייעת לחברה לחסוך בעלויות ולשפר את היעילות - הסדר של Win-Win (כלומר, הסדר שממנו כל הצדדים המעורבים מרוויחים).

התכנית מאפשרת את האפשרות המסורתית לעבודה מלאה במקום העבודה, אפשרות ללוח זמנים גמיש או אפשרות לעבודה ניידת ממושרד בבית.

כיום משתתפים בתכנית כ - 1,000 עובדים, והתוצאות הן:

א. 85% מהם מדווחים כי שביעות רצונם מהעבודה השתפרה.

ב. 94% מהם מדווחים כי האיזון בין העבודה לחייהם הפרטיים השתפר.

ג. 67% מדווחים כי הסדר זה מהווה עבורם קריטריון להישארות בחברה.

10. צמצום כוח העבודה

בפרק זה מתארת החברה את הסתגלותה והתמודדותה עם המיתון העולמי בכלל, ובענף התקשורת בפרט, ומציינת כי חברות נוספות עברו תהליכים דומים. התמודדותה כללה בחינה של פעילויותיה העסקיות על מנת לצמצם בעלויות, לשפר את הביצועים הכספיים ולשמר את מעמדה התחרותי בעולם.

תוצאות בחינה זו כללו, בין היתר, צמצום כוח העבודה, מכירת עסקים וישויות אחרות, סגירת מפעלים ומיקור חוץ של מגוון פעולות. העדיפות העליונה שהנחתה את החברה בבחירת החלופות ובביצוע פעולותיה אלה היתה לאזן בין האינטרסים של העובדים, הלקוחות, בעלי המניות והקהילות.

החברה מציינת כי היא מודעת להשלכות הקשות של צמצום בכוח העבודה על העובדים ומשפחותיהם, ולכן ראשית היא מחפשת דרכים להעביר את העובדים לתפקידים אחרים בתוך

מוטורולה, ובמידה והדבר אינו מתאפשר היא מציעה לעובדים
חבילת פיצויים הכוללת שירותי השמה מקיפים.

החברה מסיימת את הפרק במילים: "אנו מקווים כי החלק
הגרוע ביותר של המיתון הגלובלי מאחורינו. אנו מצפים לעתיד
באופטימיות רבה".

6.8.3 מהו הפרסום ששימש את הדוח?

לא מצוין בדוח.

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

הנושאים העיקריים המטרידים את החברה הם הנושא הסביבתי ונושא זכויות האדם, בהקשר זה בולט נושא כריית ה - Coltan - חומר שנכרה במכרות באפריקה, ושימושיו בתעשיית ההייטק גרמו להאמרת מחירו ולבהלת כרייה הרסנית באיזור, שלוותה בתופעות של הרס הטבע ובעיות חברתיות כמו שחיתות ואלימות קשה. הדוח החברתי מתאר כי החברה ביקשה מספקיה לוודא ולאשר בכתב כי לא עשו שימוש ב - Coltan שנכרה באופן בלתי חוקי לשם ייצור הרכיבים שרכשה מהם. נושא נוסף הבולט בהקשר זה הוא הפיתוח הירוק - פיתוח מוצרים שהשפעותיהם על הסביבה פחותות.

נושא נוסף המייחד את הדוח הוא הגישה לטכנולוגיה לכל, במסגרתו היא נערכת ומספקת מוצרים ושירותים מיוחדים למבוגרים ולבעלי מוגבלויות, כמו טלפונים סלולריים שמתאימים לפעולה עם מכשירי שמיעה, אפיונים מיוחדים עבור כבדי ראייה (צגים בשחור לבן, צלילים מיוחדים, זיהוי קולי, הקלטת מסרים קוליים וספרי טלפונים קוליים וכן מדריכים למשתמש בכתב ברייל, בדפוס גדול ובקלטות שמע), ומאפיינים לסובלים מבעיות תנועה או מגבלות שונות (כיסויי גומי לאחיזה נוחה, חיוג בלחיצה אחת, וחיוג קולי).

שני נושאים נוספים המייחדים את הדוח הם ההתייחסות להיבטים הבריאותיים של השימוש בטלפונים סלולריים ומכשירים אחרים, והקמת המועצות להובלת נושא הגיוון בכוח העבודה.

כמו כן, בולט בדוח השילוב של הקוד האתי (Code of Conduct) שההתייחסות אליו מצויה בכל הפרקים והוא עובר כחוט השני בכל היבטי הדוח השונים.

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

הדוח לא נבדק על ידי גורם חיצוני.

6.8.6 תגובות מיוחדות של הציבור

החברה אינה מצטטת תגובות של הציבור על הדוח החברתי.

6.8.7 היקף השקעה חברתית

היקף ההשקעה החברתית של החברה אינו מצוין בדוח.

6.8.8 פרמטרים פיננסיים עיקריים

לחברה 30 מפעלים, היא מעסיקה כ - 97,000 עובדים, מכירותיה בשנת 2002 הסתכמו בכ - 27 מיליארד דולר.

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

לא מצוין בדוח.

6.8.10 האם צויין שהחברה זכתה בפרס כלשהו בגין הדוח החברתי?

באתר החברה מצוין כי היא זכתה בפרס Baldrige לשנת 2002 על מצוינות בעסקים ואיכות. בדוח החברתי ובאתר החברה לא מוזכרים פרסים על הדיווחים החברתיים שלה.

6.8.11 במשך כמה שנים מספקת החברה דיווח חברתי?

במכתב היו"ר והנשיא של החברה, המצוי בתחילתו של הדוח החברתי, הם מציינים כי במשך שלוש השנים האחרונות החברה פירסמה דוח אזורות תאגידי גלובלית שנתית.

6.9 הדוח החברתי של חברת DANONE לשנת 2001 - Social and

Environmental Responsibility



תמצית פרופיל חברה 6.9.1

החברה (קבוצה) הינה יצרנית של מוצרי חלב (כ - 50% מהכנסותיה), וכן של מים מינרליים וביסקוויטים (כל אחד מקווי מוצרים אלה מהווה כרבע מהכנסותיה). היקף מכירותיה בשנת 2001 היה כ - 14.5 מיליארד אירו והרווח הנקי שלה כ - 780 מיליון אירו. נכון ל - 31 בדצמבר 2001 העסיקה הקבוצה מעל 100,000 עובדים ב - 208 אתרי ייצור המצויים ב - 32 מדינות, ומכרה את מוצריה ב - 120 מדינות.

6.9.2 מבנה הדוח

הדוח בנוי ברמת Triple Bottom Line (TBL)¹⁴².

פרקי הדוח החברתי הינם כמובהר להלן.

6.9.2.1 דגשים (Highlights) לשנת 2001

בעמוד זה מופיעים מספר אירועים מרכזיים שאירעו בקבוצת דנונה בשנת 2001, ביניהם: רכישת חברות, הכרזת תכנית ארגון מחדש לעסקי הביסקוויטים באירופה והשלכותיה, תוכנית הרצה (פיילוט) ל"דרך דנונה" (Danone Way - הרחבה בנושא מצויה להלן בתת פרק "מדיניות תאגידית" - סעיף 2) ב - 12 מחברות הקבוצה ועוד.

6.9.2.2 מאת היו"ר

דברי יו"ר ומנכ"ל הקבוצה עוסקים בשינוי שחל בתפקידם של תאגידים בשנים האחרונות. לדבריהם, "הגלובליזציה גרמה לשינויים מרחיקי לכת בחברה, המשנים את הוודאויות הישנות וקוראים לאיזון חדש".

¹⁴² הרחבה על TBL מצויה בתת פרק 2.2.1.

היו"ר מסביר כי כעת הגיעה השעה להגדיר מחדש את התפקידים ותחומי האחריות בחברה (Society), ובכלל זה התפקידים ותחומי האחריות של התאגידים. כשעושים זאת, יש להתמקד באנשים ולהבטיח כי העסקים והחברה (Society) יתקדמו יחד, יד ביד.

היו"ר ממשיך ומסביר כי נסיון החברה לימד אותה לשמור על צניעות אך גם הקנה לה אופטימיות. השקפה דו מימדית זו באה לידי ביטוי בתפיסת עולם של שיפור מתמשך. לדעתו, חברה יכולה להשיג במלואן את מטרותיה העסקיות אך ורק אם היא אינה מקדמת אותן על חשבון כל המטרות האחרות. במשך השנים, יישומה של "המחויבות הכפולה של דנונה להצלחה עסקית והתקדמות חברתית" הוכיח כי הביצועים העסקיים קשורים באופן עקבי להתקדמות בתחומי אחריות תאגידית כגון: הטיפול באנשים, בטיחות והשפעה על הקהילות והסביבות המקומיות.

גישה זו, ממשיך היו"ר ומסביר, אינה יכולה להצליח ללא שיתוף פעולה רחב של העובדים. החברה בוטחת בתכנית "דרך דנונה" כי תשחזר את ההצלחה, שהשיגה בשנת 2001 ב - 12 מדינות, גם בשנים 2002 ו - 2003 בעת התרחבותה ההדרגתית לכל החברות הבנות בקבוצה.

תכנית אחריות תאגידית זו מציגה בפני העובדים ברחבי העולם את התרבות והערכים של דנונה, ומסייעת להם להעריך את הנוהגים העסקיים ולהציב קדימויות לשיפורים.

תכנית "דרך דנונה" ממצה את גישת החברה: השאיפה להשיג ממותנת על ידי מציאותיות, מטרות ברורות לתחרותיות והתקדמות במונחים אנושיים, שיתוף פעולה רחב של העובדים, והעצמת האנשים ש"על ההגה" על מנת לעמוד באתגרים אלה.

היו"ר מסיים את דבריו במילים "אנו חייבים להישאר פתוחים לביקורת ודיאלוג. אולם, אנו גם חייבים לנווט למסלול נכון, כשאנו משתמשים בעקרונות ובערכים של קבוצת דנונה כמדריכים שלנו".

חזון ואסטרטגיה - ניהול האחריות החברתית והסביבתית 6.9.2.3

1. קבוצת דנונה

בפרק זה בדוח החברתי מתוארת קבוצת דנונה, השפעתה הכלכלית המקומית על כלכלות מתפתחות ואבני דרך בהיסטוריה של הקבוצה.

א. קבוצת דנונה

הפרק פותח בציון מספר עובדות אודות הקבוצה - הקבוצה מכילה 90 חברות, המעסיקות כמאה אלף עובדים ב - 32 מדינות, ומשרתות מאות מיליוני צרכנים ב - 120 מדינות סביב העולם. קבוצת דנונה שילשה את היקף מכירותיה מחוץ למערב אירופה מאז 1995 ועד 2001. כיום, בנויה האסטרטגיה של הקבוצה על ארבע עדיפויות:

(1) התמקדות בשלושה קווי עסקים

מאז 1996 התמקדה הקבוצה ב - 3 קווי עסקים הצומחים במהירות: מוצרי חלב, משקאות וביסקוויטים. בסוף 2001 היוו שלושת אלה 97% ממכירות הקבוצה. הצמיחה בקווים אלה גבוהה מזו הממוצעת בתעשיית עיבוד המזון, בין היתר, הודות למיצוב החזק בשוק של שלושת הקווים הללו בעניין הבריאות והרווחה של הצרכנים. ישנן בהם גם הזדמנויות רבות לצמיחה והתרחבות במדינות מתפתחות, בהן כבר מיוצגת קבוצת דנונה היטב. גם המומחיות בעלת השם העולמי וה"מסה הקריטית" של דנונה בקווים אלה מסייעים לה להשיג את המטרה של מודל הצמיחה הרווחית שהציבה לעצמה.

(2) רכישות ממוקדות

הקבוצה מסבירה כי היא רואה בגודל יתרון תחרותי רק בתוך מגזר מסוים, ולא ברמת הקבוצה בכללותה. לכן היא אינה שואפת להגדיל את הקבוצה כמטרה בפני עצמה, אלא לשמר את עמדותיה במדינות מסוימות ולחדור לשווקים חדשים, במיוחד במדינות מתפתחות. זאת עושה הקבוצה באמצעות שותפויות עם עסקים מקומיים. יעד החברה הוא להיות "מספר אחד" בשווקים המקומיים לגבי כל אחד משלושת קווי העסקים שלה.

(3) מותגים (Brands) חזקים

חלק ניכר מהכנסות הקבוצה נובע ממספר הולך וקטן של מותגים חזקים, ביניהם Danone ו - Evian. התוצאה של התמקדות במותגים ה"חזקים" וצמצום מספרם היא השקעה יעילה יותר בפרסום והשקעה זו מחזקת עוד יותר את המותגים הללו.

(4) תנופה (Momentum) כתוצאה מחדשנות

בקבוצת דנונה, שביעות רצון הצרכנים מניעה את החדשנות. בשנת 2000 הקימה החברה את מרכז המחקר והפיתוח שירכז את כל הפעילויות הללו - Danone Vitapole (עוד על המרכז מובא בהמשך, בתת פרק בנושא). החברה רואה בהקמת המרכז הרב תחומי דרך לפתח סינרגיות (איגבור), ולאחד את הידע והנסיון משלושת קווי העסקים.

ב. השפעותיה הכלכליות של דנונה

בהמשך הפרק נדונה השפעתה הכלכלית המקומית של הקבוצה על כלכלות מתפתחות. הפרק מסביר כי הסיבה העיקרית שבשלה הפכה דנונה לבינלאומית היא החיפוש אחר שווקי לקוחות חדשים, ואכן, הוקמו בעשור האחרון פעילויות במדינות מתפתחות רבות, בהן מבוצע ייצור מקומי על מנת לענות על הביקוש של התושבים. כיום המכירות באסיה, אמריקה הלטינית, מזרח אירופה והמזרח התיכון מהוות אמנם 31% בלבד מסך המכירות,

אך במשך 5 השנים האחרונות שיעור זה עלה ביותר מפי שניים.

החברה מתארת את השפעותיה הכלכליות המקומיות על כלכלות מתפתחות ב - 4 היבטים, הוצאות הוניות, רכישות, שכר ומיסים, כלהלן:

(1) הוצאות הוניות

ההוצאות ההוניות מיועדות בעיקר לשדרג את תשתית הייצור. במשך 3 השנים האחרונות הושקעו 770 מיליון אירו, שאיפשרו לחברות הבנות במדינות מתפתחות הן לבצע שיפורים טכנולוגיים והן להחליף מכונות וציוד. מסירת ידע מתבצעת במרכז המחקר ופיתוח של הקבוצה - Danone Vitapole, הפועל בשיתוף פעולה עם צוותים מקומיים. כעת מתרכזים החידושים במוצרים, בהבטחת איכות ובתהליכי ייצור.

(2) רכישות

בכל מדינה בה היא פועלת, מבצעת הקבוצה פעולות עסקיות עם יצרנים, ספקים וספקי שירותים מקומיים. מאז 1999 הוציאה הקבוצה כ - 4.5 מיליארד אירו על רכישות, כשהיא יוצרת שותפויות ארוכות טווח לאספקת מוצרים ושירותים בכמויות ובאיכות הנדרשות על ידה. פעילויות הייצור שלה גם מעודדות יצרנים מתמחים של מכונות, ציוד אריזה ועוד, לייסד נוכחות מתמדת באותן ארצות. הם גם יכולים

לקדם, למשל, את יצירתם של צוותים מתמחים שיעבדו עם החקלאים בתחומים, כגון: ייצור חלב, מזון לבקר וטכניקות חקלאיות.

שכר (3)

השכר, המשכורות וההטבות שמשלמת דנונה לעובדיה מהווים את השפעה הגדולה ביותר על הכלכלה המקומית. מאז 1999 ועד 2001 הסתכמו אלה בכ - 1.1 מיליארד אירו. גם לשיפור מיומנויות ולמסירת ידע ישנה השפעה, אם כי קשה יותר לכימות. הואיל ודנונה זקוקה לכוח עבודה מקומי מיומן על מנת להצליח בשווקים המתפתחים, היא משקיעה בהכשרה מקיפה, הן לצוותי הניהול והן ליתר העובדים.

מיסים (4)

דנונה מסייעת לתמוך בשירותים הציבוריים ובמוסדות המקומיים על ידי תשלום מיסים מקומיים שהסתכמו ל - 300 מיליון אירו בין השנים 1999 עד 2001.

ג. אבני הדרך בהיסטוריה של הקבוצה

חלקו השלישי והאחרון של הפרק דן באבני דרך בהיסטוריה של הקבוצה. הוא מכיל מפה המתארת את האיזורים השונים בעולם בהם פועלת החברה, שמות המותגים הנפוצים באיזור, מספר העובדים בו וסך המכירות בכל איזור. מהנתונים עולה כי, למשל,

באמריקה הצפונית מועסקים כ - 5,000 עובדים ומחזור המכירות עומד על כ - 1.7 מיליארד אירו, באמריקה הלטינית מועסקים כ - 12,500 עובדים ומחזור המכירות עומד על כ - 1.5 מיליארד אירו ובמערב אירופה מועסקים כ - 28,000 עובדים ומחזור המכירות עומד על כ - 8.3 מיליארד אירו.

להלן המפה :





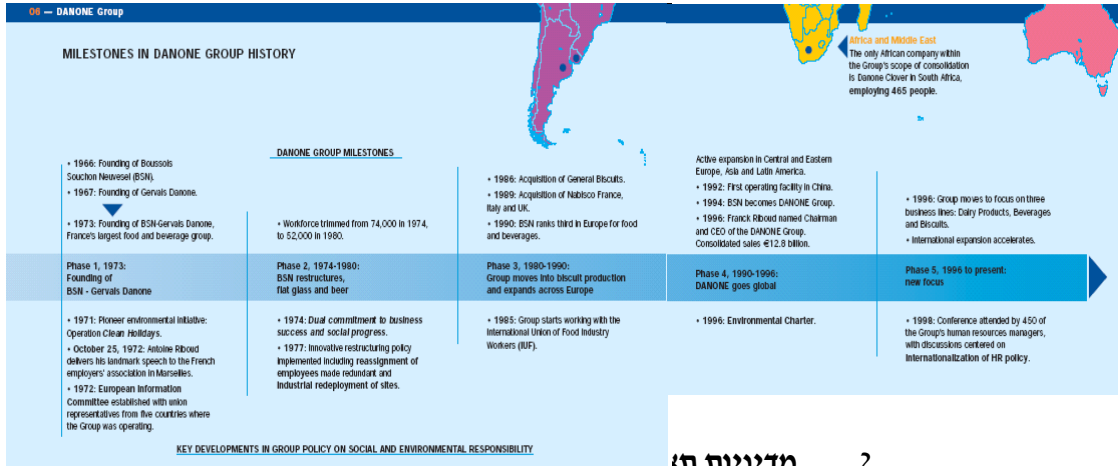
אבני הדרך בהיסטוריה של הקבוצה מתחלקות בפרק לשניים:

(1) אבני הדרך בקבוצה, הכוללות את הקמתה בשלהי שנות ה - 60, רכישות של חברות ופיתוח קווי המוצרים, התרחבות הפעילות ועוד.

(2) התפתחויות חשובות במדיניות הקבוצה בנושא אחריות חברתית וסביבתית, הכוללות את ייסודה ב - 1974 של "המחויבות הכפולה של דנונה להצלחה עסקית והתקדמות חברתית", יישום מדיניות ארגון מחדש חדשנית הכוללת השמה מחדש של עובדים בשנת 1977, תחילתה של פעולה

משותפת עם האיגוד הבינלאומי של עובדי תעשיית המזון (IUF¹⁴³) בשנת 1985 ועוד.

להלן הגרף של אבני הדרך :



2. מדיניות תאגידית

פרק זה מתאר את מדיניותה של החברה בנושא חברתית והסביבתית. הוא פותח בציטוט מדבריו של סגן נשיא החברה, אשר סבור כי כיום, יותר מתמיד, על החברה לרכז את המאמצים בנושא, למרות שגישתה תמיד היתה כזו המתחשבת בנושאים החברתיים והסביבתיים.

מאז שנות ה-70 היתה מדיניותה של דנונה בנושא אחריות חברתית וסביבתית חלק עיקרי מהאסטרטגיה שלה. הפרק מתאר כי כבר בשנת 1974 גובש הנושא במסגרת מדיניות רשמית שהיא "המחויבות הכפולה של דנונה להצלחה עסקית והתקדמות חברתית", הבאה לידי ביטוי בחמישה קווים מנחים לפעולה, כדלקמן:

143 IUF-International Union of Food Industry Workers.

- א. לאזן בין רמות כוח האדם לבין הצרכים, להפחית את חוסר-היציבות בעבודה ולהמעיט למינימום את ההשפעה של תקופות אבטלה מאונס (Layoffs).
- ב. ליישם מדיניות תגמול המספקת תמריצים המתאימים לנסיבות הכלכליות והסביבתיות של כל חברה בקבוצה בנפרד.
- ג. לאפשר לכל העובדים למצות את מלוא הפוטנציאל שלהם, תוך תיאום בין שאיפותיהם האישיות לבין צרכי הארגון.
- ד. לפעול בשיתוף פעולה עם העובדים למען תנאי עבודה טובים יותר ויעילות עסקית משופרת.
- ה. לפתוח ולשפר את קווי התקשורת עם העובדים ומייצגיהם.

מדיניות זו עוגנה במספר מסמכים, ביניהם קוד ביצוע העסקים של הקבוצה, וכתבי הזכויות (Charter) בנושא הסביבתי, בנושא איכות המזון ועוד. גם ערכי החברה קיבלו ביטוי פורמלי בשנת 1997, לאחר מאמצים כלל קבוצתיים, והם נקבעו כ-פתיחות, התלהבות, אנושיות והחל משנת 2001 גם קירבה (Proximity).

הפרק ממשיך ומסביר כי גישתה של דנונה לניהול, למדיניות סביבתית ולאבטחת איכות משולבת כחלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה הגלובלית שלה. בכל התחומים הללו, הפעולות תומכות בביצועים באמצעות:

- א. בטחון מוגבר של הצרכנים במותגים ידידותיים לסביבה שלגביהם נעשות בקביעות השקעות בטיחות המוצר ונבחנת ומטופלת השפעתם על הקהילה בכללותה.
- ב. עובדים מוכשרים נמשכים לתרבות הארגונית ולערכים החזקים של דנונה.
- ג. לכידות פנימית המבוססת על שיטות ניהול שמסייעות לעובדים להגיע למיצוי עצמי בעבודה.
- ד. בטחון של המשקיעים ביכולתה של דנונה לצפות ולנהל סיכונים הקשורים לעסקיה.
- ה. יחסים מועילים הדדית עם לקוחות ועם ספקים אסטרטגיים.
- ו. יחסים בריאים עם קהילות מקומיות, המשקפים דאגה אמיתית וכנה לצרכי התושבים המקומיים ולהשפעת פעילותנו התעשייתית.
- ז. חסכון משמעותי בעלויות הייצור על ידי צמצום משקל האריזות וצריכת המים והאנרגיה.
- הפרק אף מאזכר, במסגרת הכותרת "דיאלוג עם שותפים", שיתופי פעולה של החברה עם מדענים ומעבדות בנושאי בטיחות המזון, דיאלוג עם קבוצות צרכנים (למשל, בנושאי אלרגיה למזון), עם ארגוני תעשיית המזון, עם CSR¹⁴⁴ אירופה בו החברה נוטלת חלק פעיל מאוד ועוד.

¹⁴⁴ CSR - Corporate Social Responsibility -

הפרק מציין כי מחקר של הבנק השוויצרי Sarasin (בהמשך מצויה התייחסות נוספת אליו) שנעשה ב- 2001 העלה כי מניות של חברות מזון ומשקאות המדורגות כ"אחראיות" הצליחו להשיג רווחי שוק של 80% לעומת 26% בממוצע במגזר המזון והמשקאות.

בהמשך, מצוטט מזכיר החברה האומר כי כיום, לצורך אחריות תאגידית, לא די בתהליכי הייצור האיכותיים ביותר, כי אם נדרש "להבטיח באופן מתמיד כי שרשרת המוצר כולה - מחומרי הגלם ועד להפצה - תענה על הדרישות של הצרכנים, הסביבה והחברה (Society) כולה." לאחר ציטוט זה מתאר הפרק בהרחבה את "דרך דנונה - Danone Way" כפי שתיסקר להלן.

3. Danone Way - "דרך דנונה"

לאור החשיבות המתגברת של נושאי פיתוח בר קיימה, והתרחבותה המואצת של קבוצת דנונה אל מחוץ למערב אירופה, חשה החברה צורך לשקול דרכים ונהלים חדשים על מנת לחלוק דרכי פעולה טובות ותרבות משותפת בכל החברות בקבוצה. זאת עשתה החברה באמצעות תכנית "דרך דנונה", המספקת מסגרת למדיניות האחריות החברתית לכל החברות בקבוצה.

בפרק מוסבר, כי התכנית פועלת בדרך של שאלונים בני 130 שאלות המופיעים באתר האינטרנט, ועליהם עונה כל חברה בקבוצה (באמצעות ועדת הניהול שלה) על ידי בחירה בין ארבע חלופות. לדוגמא, נשאלה השאלה:

ארגון המקדם את נושא האחריות החברתית של עסקים בקהילה.

"האם דנונה קנדה מתאימה את עצמה לצרכי וציפיות הצרכנים?"

במקרה זה על החברה הקנדית היה לבחור בין ארבע החלופות הבאות:

| רמה 4 | רמה 3 | רמה 2 | רמה 1 |
|---|---|--|---|
| רמת היישום הגבוהה ביותר | | | רמת היישום הנמוכה ביותר |
| צוות שהוכשר במיוחד מגיב לפניות הצרכנים ישירות, 24 שעות ביממה. | קיימת מחלקת קשרי צרכנים והיא מגיבה לרוב פניות הצרכנים מיידית, תוך שימוש במדריך ¹⁴⁵ FAQ (הכולל תשובות לשאלות נפוצות). | לא קיימת מחלקת קשרי צרכנים, אך פניות מופנות ליחידת אד הוק, אשר מגיבה מיידית. | פניות מופנות למחלקה המעורבת, ונענות מאוחר יותר. |

¹⁴⁵ FAQ - Frequently Asked Questions.

יישום התכנית החל ב - 2001, בביצוע תוכנית הרצה (פיילוט) בהשתתפות 12 חברות. מטרת התכנית העיקרית הן לעורר את המודעות לתרבות הקבוצה ולחלוק אותה ואת דרכי הפעולה בקבוצה כולה, וכן לסייע לחברות הבנות להבין את הציפיות של הקבוצה מהן, ולזהות את נקודות החוזק ואת המקומות הדורשים שיפור תוך קבלת דוגמאות קונקרטיות של יוזמות להתקדמות.

הפרק מצטט מדבריהם של 4 מנהלים ב - 4 מהחברות שהשתתפו בתוכנית ההרצה (פיילוט) (בסין, מקסיקו, רוסיה וארה"ב), המכירים בחשיבותה של התכנית וביתרונותיה, ביניהם סיועה של התכנית ליישום האסטרטגיה של הקבוצה, העובדה כי היא משתפת את כולם וגורמת לאנשים לחשוב על נקודות החוזק והחולשה של החברה, הדרך בה היא מסייעת לעובדים להבין את הקבוצה ואת מה שהיא מייצגת ועוד.

התכנית נבנתה על ידי צוות פנימי של דנונה, והתייחסה לדרישות של קבוצות אקטיביסטים, ארגונים וקרנות אתיות, ואף שאבה השראה מתקני ISO 9000, ISO 14000, SA 8000¹⁴⁶, AA 1000¹⁴⁷ ומעל לכל הנחיות ה - GRI¹⁴⁸ שהיו בתוקף באותה עת. התכנית מתווה הנחיות לגבי המידע שעל החברות לספק בנוגע לעסקים, תקני סביבה וחברה, וזאת במטרה לעודד שיתוף פעולה בינלאומי רחב יותר ואחידות בתחומים אלה.

תגובות החברות ותכניות הפעולה שלהן נבדקות על ידי ועדת היגוי, והחל מ - 2001 ואילך יבחנו הממצאים הפנימיים על ידי

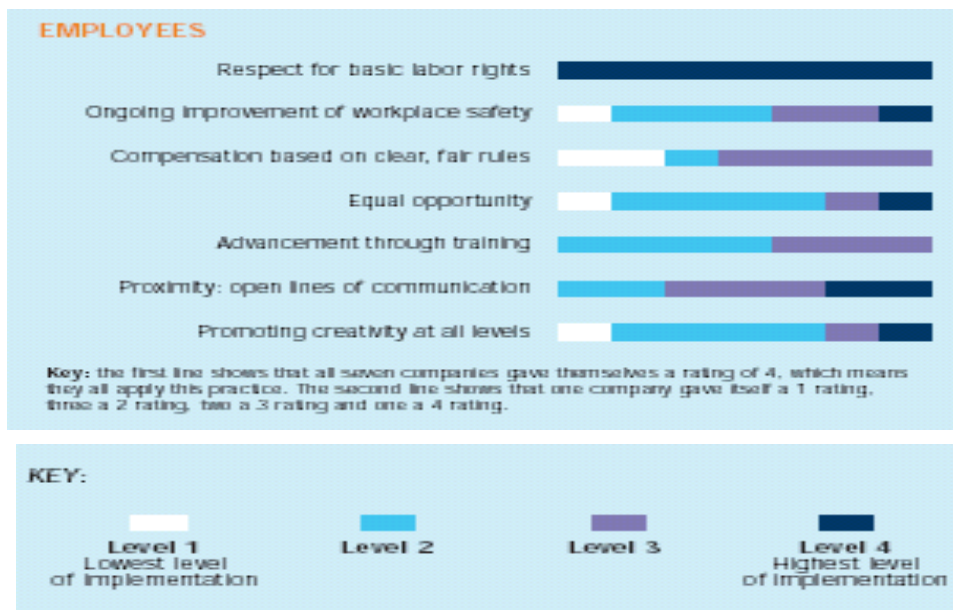
146 הרחבה על SA 8000 מצויה בתת פרק 4.4.5.

147 הרחבה על AA 1000 מצויה בתת פרק 4.2.

148 הרחבה על GRI מצויה בתת פרק 4.3.

בחינות בלתי תלויות וכן יוכנסו לדירוגי ביצועי ההנהלה. בשנת 2003 תיושם התכנית בכל חברות הקבוצה, וב - 2004 מתוכנן דיווח מפורט של כלל החברות בדוח החברתי. כמו כן, בוצעה הערכה של המתודולוגיה על ידי פירמת רו"ח הבינלאומית PriceWaterhouseCoopers ועל ידי Mazars&Guérard (הרחבה מצויה בסעיף 4 שלהלן - "הערכות חיצוניות של ביצועי קבוצת דנונה").

הפרק מציג את עיקרי הממצאים הראשוניים מיישום תוכנית ההרצה (פיילוט) ב - 12 החברות, לגבי 7 החברות שהספיקו להשלים את "הערכה העצמית" (מילוי השאלונים) עד 31 בדצמבר 2001. הממצאים עוסקים בחמישה תחומים: עובדים, לקוחות וצרכנים, תקני אתיקה וקוד ביצוע, סביבה וחברה (Civil Society). להלן דוגמא לאופן בו מוצגים הנתונים בדוח החברתי:



להלן הממצאים כפי שהם מופיעים בדוח החברתי:

א. עובדים

| מספר החברות (מתוך 7) שדירגו את עצמן ברמה: | | | | נושא |
|--|---|---|---|--|
| 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 7 | 0 | 0 | 0 | כיבוד זכויות העובדים הבסיסיות |
| 1 | 2 | 3 | 1 | שיפור מתמשך בבטיחות במקום העבודה |
| 0 | 4 | 1 | 2 | תגמול מבוסס על כללים ברורים והוגנים |
| 1 | 1 | 4 | 1 | שוויון הזדמנויות |
| 0 | 3 | 4 | 0 | התקדמות על ידי הכשרה |
| 2 | 3 | 2 | 0 | קירבה: קווי תקשורת פתוחים |
| 1 | 1 | 4 | 1 | קידום יצירתיות בכל הרמות |

ב. לקוחות וצרכנים

| מספר החברות (מתוך 7) שדירגו את עצמן ברמה: | | | | נושא |
|--|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1 | 2 | 4 | 0 | מדידת איכות |
| 0 | 3 | 3 | 1 | הפיכת איכות למחויבות המשותפת לכל העובדים |
| 2 | 4 | 1 | 0 | הבטחת בטיחות הצרכנים |
| 5 | 0 | 1 | 0 | ביסוס טענות בדבר תועלת בריאותית על ראיות * |
| 4 | 2 | 0 | 1 | יצירת תקשורת עם צרכנים |

* עבור אחת החברות היתה שאלה זו לא רלוונטית, כיוון שבמדינה בה היא פועלת נאסר לציין תועלת בריאותית.

ג. תקני אתיקה וקוד ביצוע

| מספר החברות (מתוך 7) שדירגו את עצמן ברמה: | | | | נושא |
|--|---|---|---|--|
| 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 2 | 4 | 1 | 0 | חוזים והסכמים אחרים מועלים על הכתב |
| 5 | 1 | 0 | 0 | ספקים נבחרים אך ורק על בסיס קריטריונים מסחריים * |
| 3 | 4 | 0 | 0 | מחוייבות לספק מידע פיננסי לקבוצה |

* עבור אחת החברות היתה שאלה זו לא רלוונטית, כיוון שרכישותיה מבוצעות ברמת הקבוצה.

ד. הסביבה

| מספר החברות (מתוך 7) שדירגו את עצמן ברמה: | | | | נושא |
|--|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 0 | 0 | 3 | 2 | סקירה סביבתית שנתית * |
| 1 | 1 | 2 | 1 | אמצעים משופרים של איכות סביבתית * |
| 1 | 0 | 0 | 4 | ביצוע פעולות לקבלת תקן ISO 14000 או דומה לו * |
| 1 | 1 | 1 | 2 | צמצום אריזות במקור * |
| 0 | 0 | 3 | 2 | הערכת ההשפעה הסביבתית של כל הפרויקטים * |

* עבור שתי חברות, שהן חברות מכירה ללא מתקני ייצור, שאלות אלה אינן רלוונטיות.

ה. החברה (Civil Society)

| מספר החברות (מתוך 7) שדירגו את עצמן ברמה: | | | | נושא |
|--|---|---|---|--|
| 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 0 | 2 | 1 | 4 | קבלת אנשים בעלי מוגבלויות לעבודה והכשרתם |
| 0 | 0 | 2 | 5 | עידוד מעורבות עובדים בשירות לקהילה |

המסקנות העיקריות מתוכנית ההרצה (פיילוט) שבוצעה ב - 2001 היו:

א. התכנית סיפקה להנהלה הזדמנות לסקור את הנהלים הקיימים עם כל חברי הצוות ולהגביר את ההיכרות עם תרבות הקבוצה.

ב. דיון בקבוצות המכילות גם מנהלים וגם עובדים מדרגים אחרים, מאפשר ביצוע הערכות המבוססות באופן רחב יותר. הוא גם מסייע להבטיח שיתוף בערכים ותורם להתפתחות של סגנון ניהולי משתף. בדנונה קנדה, חברת הבת למוצרי חלב הממוקמת בקוויבק, כמעט 20% מכל אנשי הצוות השתתפו בפרויקט "דרך דנונה".

ג. תהליך ההערכה מסייע להבטיח כי הפעולות תתמקדנה בעדיפויות שעקביות עם האסטרטגיה העסקית של החברה. הממצאים ותכניות הפעולה הקשורות אליהם, הופכים לאחר מכן למקור ליוזמות תקשורת בין החברות הבנות לבין עצמן.

4. הערכות חיצוניות של ביצועי קבוצת דנונה

חלק זה של הדוח החברתי מספק הערכות חיצוניות בלתי תלויות של ביצועי החברה על ידי גורמים שונים ומהיבטים שונים.

הדוח פותח במסמך משותף של פירמת רו"ח הבינלאומית PricewaterhouseCoopers ושל Mazars & Guérard, הנושא את הכותרת "דוח אימות (Varification) על תכנית דרך דנונה".

דוח האימות פותח בציון כי לבקשת הקבוצה בוצעה סקירה (Review) על מנת להעריך את מחויבות ההנהלה לתכנית, את איכות הנהלים והכלים של התכנית (כולל שאלות ועיבוד מידע) ואת יעילות יישום תוכנית ההרצה (הפיילוט). לצורך העניין קוימו שיחות ודיונים עם גורמים שונים בקבוצה.

התצפיות (Observations) שעלו מהסקירה הן כי הרמות הגבוהות ביותר של ההנהלה תומכות ומקדמות את המחויבות לתכנית, השאלות והנהלים הוכנו על ידי מומחים, התהליך כולו נעשה בפיקוח ועדת היגוי שנפגשה באופן סדיר, ביצוע התכנית (ניסוי המערכות ולאחריו תוכנית ההרצה - הפיילוט) הוכרז באופן פומבי ובהיקף נרחב, חברי ועדת ההיגוי ביקרו ב - 12 חברות שבוצעו בהן תוכניות ההרצה על מנת לספק הדרכה מתאימה ועוד.

דוח האימות מסתיים במילים: "בהתבסס על תצפיות אלה, אנו בדעה כי תכנית "דרך דנונה" משקפת מחויבות כנה (Genuine) של ההנהלה הבכירה, שהיא משקפת את ערכי הקבוצה, ושפריסתה במהלך שלב תוכנית ההרצה נוהלה מתוך הנסיון

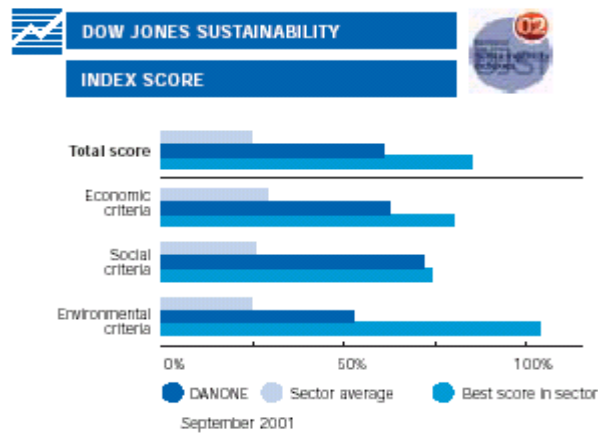
והמומחיות המקצועיים ההכרחיים.

הדוח חתום על ידי Coopers & Lybrand Audit
(חבר בפירמת רו"ח הבינלאומית - PriceWaterhouseCoopers)
ועל ידי Mazars & Guérard.

בהמשך חלק זה של הדוח החברתי מוסבר כי רוב החברות הנסחרות הגדולות נבדקות כיום על ידי גופים המתמחים בכך, שמדרגים את ביצועיהן בתחומי האחריות החברתית והסביבתית.

הערכותיהם של גופים אלה מבוססות על מידע מהחברות עצמן וממקורות נוספים, כגון: איגודים שונים, עיתונות ומלכר"ים. הדירוגים הללו משמשים לבחירת מניות להשקעות אתיות ואחראיות חברתית, והם הבסיס היחיד שהינו מהימן, בלתי תלוי ומרובה-קריטריונים להשוואת תוצאות החברה לאלה של מתחרותיה. הדירוגים הללו גם משקפים את העניין הגובר של קהילות פיננסיות בנושאי קיימות. זו אחת הסיבות שעומדת מאחורי פרסומן של תוצאות אלה בדוח החברתי.

הפרק מונה ארבעה דירוגים ומלווה כל אחד מהם בגרפים וטבלאות השוואה לענף, כלהלן:



מדד ה- D.J.S.I., שאת המחקר לגביו מבצעת חברת "ניהול נכסים בר קיימה" (SustainAble Asset Management) בשוויץ, מחלק את החברות במדד דאו ג'ונס העולמי למגזרים תעשייתיים שונים ומדרג את ביצועיהן במונחי אחריות חברתית, תקנים סביבתיים ותוצאות עסקיות. רק 10% מהמדורגות הגבוהות ביותר בכל תחום נכללות במדד זה. דנונה ו- 4 ממתחרותיה (יונילבר, נסטלה, קדבורי-שוופס והיינץ) נכללו במדד של 2002.

מדד חדש מקבוצת הדאו-ג'ונס (להלן: "D.J.S.I Stoxx") שהושק בסוף 2001, מציג את החברות האירופאיות המדורגות גבוה ביותר. ה- D.J.S.I Stoxx מבצע את דירוגי החברות תוך שימוש בשיטת חישוב שונה

149 הרחבה על D.J.S.I - Dow Jones Sustainability Index - מצויה בתת פרק 4.4.6.

וכתוצאה מכך המניות היחידות מתעשיית המזון המיוצגות בו הן יונילבר וקדבורי-שוופס.

הגרף שלעיל של תוצאות מדד ה- D.J.S.I מראה כי דנונה עולה על הממוצע במגזר בכל שלושת התחומים (כלכלי, חברתי, סביבתי) וכי דירוגה בתחומים החברתי והכלכלי קרוב מאוד לזו המדורגת גבוה ביותר במגזר.

ב. דירוג Arese



Arese היא סוכנות צרפתית שנוסדה ב- 1997 ומדרגת חברות צרפתיות ואירופאיות לפי חמישה קריטריונים: קהילה, בעלי מניות, לקוחות וספקים, סביבה ומשאבי אנוש. בשנת 2001 דורגה דנונה, כמובהר בגרף שלעיל, גבוה יותר מממוצע המגזר בכל אחד מחמשת הקריטריונים, והתברגה בין 20 החברות הטובות ביותר בצרפת. כעת היא נכללת במדד ASPI Eurozone שהושק על ידי Arese ב- 2001, הכולל את מניותיהן של שלוש חברות מזון נוספות: יונילבר, Pernot Ricard ו- Numico.

ג. דירוג Banque Sarasin

Banque Sarasin הינו בנק שבסיסו בשוויץ המעריך חברות, בין היתר, לצורכי קרנות להשקעות אתיות - SRI¹⁵⁰. הערכת הבנק מופיעה בדוח החברתי בשני גרפים שונים - הערכה חברתית והערכה סביבתית, שכל אחת מהן כוללת מספר היבטים.

ההערכה החברתית כוללת את ההיבטים הבאים: אסטרטגיה, ניהול, קהילה, משקיעים, ספקים, עובדים, לקוחות ומתחרים, שבכולם מושווית דנונה לממוצע בענף המזון. בארבעה מההיבטים היא עולה על הממוצע בענף ובארבעה היא נופלת ממנו במעט.

ההערכה הסביבתית כוללת את ההיבטים הבאים: אסטרטגיה, ניהול סביבה, ייצור, אחריות סביבתית במעלה ובמורד שרשרת ההספקה, לגביהם מושווית דנונה לממוצע בענף המזון. בשלושה מההיבטים היא עולה על הממוצע בענף ובשניים (ייצור ואספקה) היא נופלת ממנו במעט.

ד. Ftse4good¹⁵¹

זהו מדד שפותח על ידי ה - FTSE, ארגון משותף של בורסת לונדון ו - Financial Times. דנונה לא נבחרה למדד זה, והיא מקיימת דיונים עם הגורם המדרג (EIRIS¹⁵²) לבירור הסיבות לכך.

150 הרחבה על קרנות להשקעות אתיות - SRI - מצויה בתת פרק 1.6 ובתת פרק 9.6.2.

151 הרחבה על Ftse4good מצויה בתת פרק 4.4.7.

152 EIRIS - Ethical Investment Research Service.

לאחר סקירת הדירוגים, מופיע סיכום מאת Utopies, סוכנות עצמאית שהוקמה ב - 1994 לקידום הפיתוח העסקי בר הקיימה.

הסיכום מציין את נקודות החוזק של הקבוצה, שהן נושא בטיחות המזון ויישום מדיניות משאבי אנוש (המתבטא במיוחד בנקיטת אמצעים לצמצום השפעות הארגון מחדש ובאיכות הקשרים עם נציגי העובדים).

כמו כן, מתאר הסיכום את הנושאים הדורשים שיפור, ביניהם המדיניות המסחרית לגבי ספקים, שאינה מתייחסת דיה להשפעות הסביבתיות של פעילותם (כדוגמת חקלאות משולבת Integrated Farming) וכן אינה בוחנת את איכות יחסי העבודה שלהם. יחד עם זאת מציין הסיכום כי חלו שיפורים בנושא, המיוחסים למחוייבות הקבוצה לחקלאות משולבת¹⁵³.

6.9.2.4 אחריות לעובדים ולקהילה

1. מדיניות משאבי אנוש

פרק זה מחולק לנושאים הבאים:

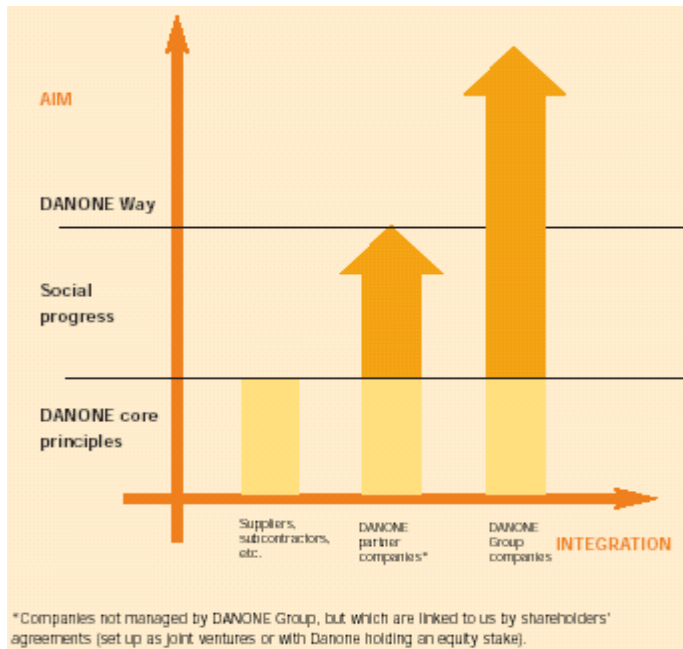
א. עקרונותינו

בשנת 2001, סקרה הקבוצה את מדיניות משאבי האנוש שלה על מנת לקחת בחשבון שתי התפתחויות עיקריות: ההתרחבות הבינלאומית של פעילויותיה, בין היתר,

¹⁵³ הרחבה לעניין חקלאות משולבת מצויה להלן, במסגרת "קידום חקלאות משולבת ובת קיימה" המופיע ב - "דאגה לסביבה" - סעיף 2 בתת פרק 6.9.2.7.

למדינות מתפתחות (72% מעובדיה כיום מצויים מחוץ למערב אירופה), והמספר ההולך וגדל של שותפויות עם עסקים מקומיים באמצעות עסקאות משותפות. השותפים המקומיים מקבלים מדנונה גישה לידע שלה בנושא ייצור, שיווק ומחקר ופיתוח, ודנונה נהנית מגישה לספקי חלב או מים מקומיים, ומנסיונם בהפצה לשוק המקומי.

מטרת סקירת מדיניות משאבי האנוש שביצעה החברה היתה להגדיר מטרות להתקדמות, ולבצען בשלבים. התרשים הבא מדגים את הדרך בה החברה תבצע ותטמיע זאת:



בתרשים, עקרונות הליבה (Core Principals) של הקבוצה מבוססים על אמנת ILO¹⁵⁴ בהתייחס לגיל מינימלי של העובד, עבודה בכפייה, אי הפלייה, בטיחות ותנאי עבודה, שעות עבודה, שכר, חופש ההתאגדות והזכות למשא ומתן קולקטיבי. עקרונות אלה מהווים דרישות מינימום שעל כל חברות הקבוצה, השותפים, קבלני המשנה והספקים לקיימן.

נושא ה - Social Progress כולל הכשרת עובדים, סיוע לעובדים במקרה של ארגון מחדש, הטבות לעובדים, יחסים עם נציגי עובדים ועם איגודים, תנאי עבודה, בטיחות ובריאות ובקרה תאגידית (Corporate Governance). כל אלה נדונים במשא ומתן עם שותפי הקבוצה ומובאים בהסכמי בעלי מניות.

כל האמור לעיל ייושם בשלבים, לאור מורכבות הנושאים ומספרם הרב של הספקים, קבלני המשנה והשותפים העסקיים של דנונה במדינות שונות בעולם.

ב. עיקרים מאחדים

כאן מתוארים ארבעה עיקרים (דרישות בסיסיות והכרחיות) בנושא מדיניות משאבי אנוש:

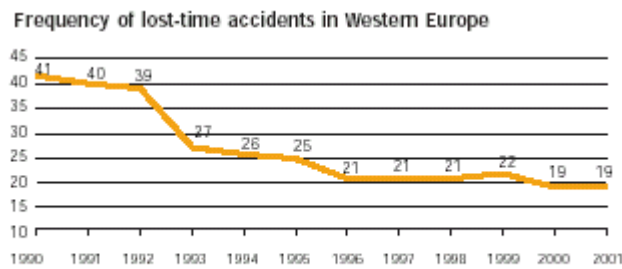
¹⁵⁴ ILO - International Labor Organization.

ארגון שהוקם על ידי האו"ם על מנת לקדם, בין היתר, נושאים של זכויות עובדים.

(1) בטיחות ותנאי עבודה

מדיניות הקבוצה בנושא חלה על כל העובדים, כולל עובדים זמניים, ועל כל החברות בקבוצה, כולל אלה שנרכשו לאחרונה. הקבוצה קבעה נקודות חשובות בנושא, ביניהן הכשרה לכל העובדים החדשים, תקשורת רחבה והחלפת רעיונות לגבי התאונות שכן התרחשו, דיאלוג עם נציגי עובדים ואיגודים וביקורת המבטיחה ציות לנהלים.

בחלק זה מופיע הגרף הבא, המעיד כי במערב אירופה ישנה ירידה מתמדת בתדירות התאונות הגורמות להיעדרות מהעבודה, ובשנת 2001 היה הממוצע 19 תאונות לכל מיליון שעות עבודה.



*Accidents resulting in at least one day's absence per million hours worked.

החברה מעידה כי הנתונים שבידה (ללא אסיה) מצביעים על 13 תאונות למיליון שעות עבודה בדנונה וכי היא פועלת לפיתוח אמצעים להשגת נתונים מדויקים יותר.

כמו כן, מופיע בחלק זה מקרה בוחן (Case Study) המתאר את נושאי הבטיחות והטיפול הרפואי במפעל הביסקוויטים של דנונה באינדונזיה. החברה השיקה בשנת הדוח תכנית שנועדה ליצור שיפור מתמשך בבטיחות ובטיפול הרפואי הזמין לעובדי המפעל. בתחילה זוהו מוקדי סיכון בהתייחס לכל פעילות במפעל, בסיועו של מומחה בייעוץ רפואי. כמו כן, הוערכו המתקנים הרפואיים שבסביבת המפעל מבחינת הציוד, ההיגיינה, כישורי הצוות ועוד, על מנת לזהות את האפשרויות הטובות ביותר להתמודדות עם מקרים כגון טיפול בעובד פצוע. חברת ייעוץ חיצונית ביצעה ביקורת מקיפה, וועדת הבטיחות הורחבה ותפקידיה הוגדרו באופן מדויק יותר. התכנית זכתה לשיתוף פעולה ותמיכה כוללת, והעובדים והאיגודים נטלו בה חלק פעיל.

2) רווחה

רווחה כוללת נושאים מגוונים מאוד, כגון: ביטוח שארים, פנסיה, תאונות במקום העבודה, גישה לטיפול רפואי וביטוח לנסיעות עסקים. החברה, בשיתוף עם חברת ייעוץ חיצונית, ערכה בשנת 2001 סקר בין כל החברות בקבוצה, בייחוד לאור גל הרכישות של השנים האחרונות. נבחנו 39 חברות ב - 20 מדינות והתגלו הבדלים משמעותיים ביותר גם בין חברות באותה מדינה, שחלקן מעניקות הטבות מפליגות וחלקן את תקני המינימום בלבד. הסיבה לכך היא שבעת רכישתן

על ידי דנונה, היא לא הטמיעה את השינויים הנדרשים במערכות הקיימות בהן.

לאור הסקר, הציבה לעצמה הקבוצה שלוש מטרות:

(א) לאכוף את תקני המינימום בכל החברות (אלה כוללים גם אמצעים לשיפור הגישה לטיפול רפואי לעובדים ולמשפחותיהם, במיוחד במדינות מתפתחות).

(ב) להביא באופן הדרגתי לשיוויון בהטבות.

(ג) להציע הטבות פנסיוניות מעבר לממוצע בכל המדינות.

(3) שכר

הקבוצה שואפת למשוך ולהניע את עובדיה, ולפיכך מציעות החברות בקבוצה חבילות תגמול אטרקטיביות ביחס לחברות מובילות באותן מדינות בהן הן פועלות. השכר הוא באחריותה של החברה המעסיקה, למעט הדרג הניהולי, שלגביו הקבוצה מעוניינת לבסס מדיניות אחידה, לפיה התגמול נובע מרמת אחריותם ומתרומתם לביצועים העסקיים, וכולל בonusים, חלק ברווחים ולגבי חלקם אף מתן אופציות. כעת שוקדת החברה על ייחוס בonusים לפי שיקולים איכותיים, ביניהם גם יכולת המנהל לעודד את יכולותיהם של העובדים לפתח מיומנויות, והרמה

בה העובדים מעודדים לנקיטת יוזמות אישיות ולאחריות.

(4) דיאלוג עם איגודים

כאן מסבירה החברה כי האמינה תמיד בצורך בדיאלוג בונה עם נציגי העובדים, ולאור התרחבותה של הקבוצה - על הדיאלוג להיות בינלאומי בהיקפו. לכן, מאז 1985 היא פועלת בצמוד לארגון המזון International Union of Food Industry Workers (להלן: "IUF"), שהוקם בשנת 1920 וכיום מאגד בתוכו 336 ארגונים, ומייצג 10 מיליון עובדים בענפי המזון, המלונאות, המסעדות, ההסעדה והטבק ב - 119 מדינות.

בשנת 1985 החל שיתוף הפעולה בין דנונה לבין IUF, ומאז נחתמו הסכמים בנושא שיוויון במקום העבודה בין גברים לנשים, מסירת מידע כלכלי וחברתי לעובדים ונציגיהם, מתן הכשרה, וכן הוקמה ועדת מידע וייעוץ שתהווה בסיס לשיתוף מידע בקבוצה. ההסכם האחרון, שנחתם ב - 2001, דן בנושא הארגון מחדש של חטיבת הביסקוויטים.

כל ההסכמים האמורים תורגמו ל - 14 שפות והועברו למנהלי החברות הבנות, למנהלי משאבי אנוש ולנציגי העובדים ברחבי העולם.

בחלק זה מופיע גם ראיון עם רון אוסוולד, מזכ"ל ה-IUF, בו הוא נשאל אודות הדיאלוג עם דנונה, לרבות התפקיד שמילא הארגון במהלך הארגון מחדש שביצעה דנונה בפעילות הביסקוויטים באירופה. תשובותיו של המזכ"ל מעידות כי במהלך 10 השנים האחרונות נבנו יחסי הכרה וכבוד הדדיים, בזכותם נציגי האיגודים מקבלים מדנונה מידע באופן טוב יותר ויכולים לצפות שינויים ולהעריך את השפעות ההחלטות העסקיות על העובדים. יחד עם זאת, במקרה של הארגון מחדש של חטיבת הביסקוויטים, נציגי הארגון לא עודכנו למרות פניות הארגון שביקש מידע על מצב החטיבה (במיוחד לאור סדרת קיצוצים בכוח האדם באנגליה ואירלנד). כשהתכנית הוכרזה, מתאר המזכ"ל, נבחנה בארגון התגובה ההולמת והכל הסכימו כי יש לעשות ככל הניתן על מנת להגביל את השפעות הארגון מחדש. הארגון נשא ונתן עם דנונה והשיג הסכם שכלל סיוע לעובדים המושפעים, ערבויות להמשך פעילותם של אתרים מסוימים והבטחת מידע שוטף לארגונים, על מנת להבטיח כי יהיו מעודכנים ויוכלו להיערך למצבים משתנים שעשויים להשפיע על העובדים.

ג. ארגון מחדש אחראי

ב - 29 במרץ 2001 הכריזה דנונה על ארגון מחדש של חטיבת הביסקוויטים על מנת לתקן את חולשתה העיקרית מול מתחרותיה - חוסר ניצול יעיל של המפעלים שגרם לעלויות תחזוקה גבוהות. התכנית

קובעת כי 5 מפעלים באירופה יסגרו עד 2004, ב - 5 אתרים נוספים יקוצץ כוח האדם ו-5 אתרים גדולים יורחבו. בסיכומו של דבר, תוצאות התכנית הן אבדן של 963 מקומות עבודה, 570 מהם בצרפת.

הקבוצה התחייבה לנקוט במגוון אמצעים בכל האתרים המעורבים ולספק תמיכה לשיקום האתרים שייסגרו. החלטות אלה עוגנו בהסכם שנחתם עם ה - IUF באוקטובר 2001. בצרפת גרמה ההודעה על התכנית לגל מחאות גם מצידם של פוליטיקאים ומהציבור הרחב, מה שגרם לחרם על מוצרי דנונה, למרות האמצעים שנקטה הקבוצה, אשר ברוב המקרים עולים בהרבה על הנדרש בחוקי המדינות השונות.

הפרק סוקר את המחויבות של קבוצת דנונה, לפיה כל עובד שמושפע מהתוכנית ימצא עבודה קבועה אחרת בתנאים מקובלים, וכי המשאבים הנדרשים יהיו זמינים למטרה זו, תוך התייחסות לנסיבות המקצועיות והאישיות של כל עובד. לנושא הוקצה צוות מסור שיישם את האמצעים האמורים בכל אתר. להלן פירוט המחויבות של הקבוצה:

(1) חלופות המוצעות לעובדים

החלופות המוצעות לעובדים כוללות:

- (א) עבודה באתר אחר של קבוצת דנונה - בצרפת שריינה הקבוצה משרות בתוך הקבוצה, עבור העובדים שיושפעו מהארגון מחדש, מה שמותיר נטו 570 מקומות

עבודה שיאבדו. אומצו מגוון אמצעים שמטרתם לסייע לעובדים לבצע את השינוי, כגון: חודש למחשבה לכל עובד שיחליט לעבור לתפקיד אחר בתוך הקבוצה ומימון שלושה ימי סיור לאיזור המדובר לעובד ומשפחתו, הכשרה, עזרה במציאת דיור, בתי ספר לילדים ועבודה לבני הזוג, סיוע כספי ותגמול למשך שנתיים במקרה של ירידה בשכר ועוד.

(ב) הצעות עבודה מעסקים באיזור - בצרפת יכולים העובדים לקבל, בין היתר, אפשרות לנסיון של חודש בעבודה אחרת ולחזור לדנונה אם אינה מתאימה, פיצויים מיוחדים, זכות להתפטר ללא הודעה מראש וסיוע כספי של אלפי אירו ותגמול למשך שנתיים.

(ג) אמצעים המסייעים לעובדים מבוגרים יותר - העובדים בצרפת שגילם עולה על 55 זכאים לקבל 85% (במקום 65% כרגיל) משכרם אם הם מעוניינים לסיים את עבודתם ולפרוש.

(ד) סיוע להקמת עסק עצמאי - סיוע טכני ותמיכה כלכלית לעובדים המעוניינים להקים עסק משלהם.

(2) פיתוח מחדש בתעשייה

קבוצת דנונה העניקה התחייבויות לעובדים ולרשויות המקומיות לפעול לקיזוז ההשפעה על הכלכלה המקומית ולעשות כל שביכולתה לספק הזדמנויות תעסוקה חדשות. הלכה למעשה, הכוונה היא כי דנונה מחפשת עסקים שמעוניינים להתחיל פעילויות חדשות וליצור בכך פתח למקומות עבודה חדשים. במסגרת זו היא תומכת גם בעסקים מקומיים קטנים ובחברות הזנק (Startups) באיזור, וכן בקבילני משנה שהמשך פעילותם עלולה להיפגע.

(3) פיקוח בלתי תלוי על היישום

גופים מפקחים הושמו בכל אתר וחברה המעורבים בארגון מחדש, והם כוללים את נציגי האיגודים של העובדים. הם בוחנים את היישום המלא של כל ההתחייבויות שהחברה נטלה על עצמה בהקשר לארגון מחדש כפי שצויינו לעיל.

הפרק ממשיך וסוקר הסכמי עבודה שנחתמו בשנת הדוח במדינות הבאות:

(א) בלגיה והולנד

אתר Beveren בבלגיה, המעסיק 412 אנשים, צפוי להיסגר. הקבוצה מציעה 225 מקומות עבודה במפעלה הקרוב (מרוחק כ- 48 ק"מ) - Herentals, חלקם כבר אוישו

על ידי עובדי המפעל האמור. כמו כן, 60 עובדים כבר מצאו עבודה מחוץ לקבוצה.

בהולנד, מפעל Dordecht, המעסיק 212 איש, צפוי להיסגר אף הוא. יצרן ביסקוויטים אחר הסכים לעבור לאתר ולהציע עבודה ל- 80 איש.

צרפת (ב)

בצרפת אמורים להיסגר שני אתרים, ובאתר נוסף יצומצם כוח האדם. ההשפעה צפויה להיות אבדן של 806 משרות, ויצירת 236 משרות חדשות בשני אתרים אחרים של החברה. לאור השפעה ניכרת זו, התנהלו במשך כ- 7 חודשים כ- 100 פגישות, שיחות ודיונים עם האיגודים ונציגי העובדים, בהן הועלו רעיונות, כגון: מדיניות שיווק שתכניס חיים חדשים למותגים ולמוצרים, נושא עלויות הייצור ועוד. לבסוף הוחלט להתמקד במקום זאת באמצעים לסייע לעובדים שיושפעו מהשינויים, ולאחר כחודשיים נחתמו הסכמים סופיים עימם.

הונגריה (ג)

בהונגריה הוחלט לסגור את אחד המפעלים ולרכז את הייצור במפעל השני (מתוך שני המפעלים הקיימים), על מנת לייעל את הפעילות ולשפר את הניצולת שלהם

(שעמדה על 30% בלבד לשני המפעלים). לבקשת הרשויות ונציגי העובדים, מונה מומחה חיצוני לבחון את האפשרויות. הקבוצה אימצה את מסקנותיו, שקבעו כי שני המפעלים ימשיכו לפעול, קיצוצי כוח האדם במפעל הראשון יעמדו על 330 במקום 657 משרות כפי שתוכנן בתחילה, ויווצרו 120 משרות חדשות במפעל השני. לאחר מכן נחתם הסכם בעניין הצעדים שיש לנקוט לסיוע לעובדים שיושפעו.

(ד) איטליה

באיטליה, התכנית קובעת כי אתר אחד, המעסיק 274 עובדים, יסגר, ויווצרו 93 מקומות עבודה חדשים באתר אחר. גם כאן הגיעה הקבוצה להסכמה עם האיגודים על צעדים לתמיכה בעובדים המושפעים.

(ה) אנגליה וצפון אירלנד

לפי התכנית יאבדו 280 משרות באנגליה וצפון אירלנד. מספר העובדים שעזבו מרצונם החל מסוף נובמבר 2001 עלה על מספר זה, ולפיכך הדיונים התמקדו בארגון מחדש של הייצור.

2. פיתוח משאבי אנוש

פרק זה נחלק לשניים: תכניות המסייעות למנהלים והזדמנויות חדשות לעובדי הייצור.

להלן הרחבה בנושאים אלה:

א. תכניות המסייעות למנהלים

בשנת 1998 החליטה הקבוצה על יעד - לגייס 80% מהמנהלים מתוך הקבוצה עצמה. זאת על מנת לקדם שלוש מטרות:

(1) להגביר את יכולתם של המנהלים "לשדר" את תרבות הקבוצה וערכיה.

(2) לבנות בסיס משאבי אנוש בינלאומי יותר.

(3) לענות על דרישות העובדים להזדמנויות לפיתוח קריירה, קידום ומיצוי עצמי.

לצורך העניין, אומצו שתי תכניות חשובות:

(1) **ראיונות ביצועים והתפתחות** - תכנית זו אומצה בשנת 1999, ומטרתה להבטיח כי הראיונות השנתיים שנערכים בין מנהלים לבין הממונים הישירים שלהם יבוצעו באופן אחיד. הם אף מעניקים כלים לעקוב אחרי מהלך הקריירה של המנהלים בקבוצה, מבהירים את השלבים

שבדרך, ומסייעים לנהל משאבים יותר ביעילות ולהתאים את הפוטנציאל של הצוות לדרישות העסק.

תכנית אודיסיאה למיצוי משאבי ההנהלה - (2)

תכנית זו הושקה בשנת הדוח ומטרתה להגביר את יכולת המשיכה והפיתוח של אנשים מוכשרים בקבוצה, ולפתח מיומנויות של מנהיגות בכל הדרגים. התכנית בנויה על שני עמודי תווך: כל מנהל מפתח עבור עובדיו תכנית אישית של הכשרה, חניכה וניידות, וכל חברה מאמצת תכנית לשיפור מקיף על מנת למשוך ולפתח כשרונות.

בפרק מופיעה גם התייחסות לנושא סקר שנערך בשנת 2001 בין המנהלים, בו השתתפו 5,547 מנהלים מהקבוצה. הסקר הקודם נערך בשנת 1999 והוא היה הסקר הראשון שבוצע בקרב המנהלים בקבוצה. מטרת הסקר היתה לבחון את עמידת הביצועים באסטרטגיה ובתרבות של הקבוצה, וכן בשינויים שבוצעו ב- 1996 שריכזו את פעילות העסק בשלושה קווי ליבה (מוצרי חלב, מים, ביסקוויטים) ואת שביעות רצונם של המנהלים מעבודתם.

השאלון הועבר לכלל המנהלים (כ - 7,800 במספר), ותגובותיהם נשמרו סודיות ואנונימיות. השאלון הכיל 20 שאלות במסגרת 5 כותרות: סביבה תחרותית, אסטרטגיה, ניהול, מדיניות משאבי אנוש ומיצוי עצמי. כמו כן, נעשו סקרים דומים ב- 12 המדינות בהן מצויים כ - 80%

ממנהלי הקבוצה שבחנו גם את דעותיהם של מנהלים בעסקים אחרים במגזר הפרטי, לשם השוואת התוצאות.

הסקר, ששיעור ההשתתפות בו עמד על 71% (לעומת 73% בשנת 1999), העלה, בין היתר, כי:

א) 64% סבורים כי לקבוצת דנונה **תרבות** המבדלת אותה לטובה מקבוצות בינלאומיות גדולות אחרות (לעומת 59% בשנת 1999).

ב) 81% הביעו **שביעות רצון מעבודתם** וציינו כי הם מרוצים מהחופש הנתון בידם להשיג את המטרות שנקבעו בדרכם שלהם.

ג) לעומת זאת, 56% אינם מרוצים מה**איזון בין העבודה לחייהם הפרטיים**.

ד) 94% מהמנהלים שהשתתפו **בתכניות הדרכה** מצאו את תוכן מועיל.

ה) 67% סבורים כי הקבוצה מציעה הזדמנויות קריירה הולמות, אולם רק 50% חושבים כי הקידום מהיר דיו.

הקבוצה מציינת כי הממצאים מעודדים באופן כללי, אולם מעלים גם נושאים לשיפור, אשר דורשים פעולה מהירה. הקבוצה מתכוונת לערוך סקרים דומים בכל החברות, לכלל העובדים.

ב. הזדמנויות חדשות לעובדי הייצור

במשך השנים האחרונות, חלו שינויים משמעותיים במטלותיהם של עובדי הייצור. כיום, נדרש מהם מגוון רחב יותר של מיומנויות, עצמאות רבה יותר ויוזמה אישית. במקביל, הפכה עבודת הצוות להכרחית.

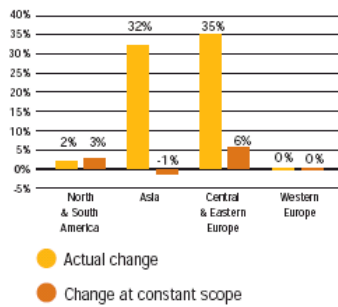
המיומנויות החדשות דורשות בעיקר יכולת לעבוד בצוות ולחלוק ידע, וכן יכולת כללית לתרום להתקדמות הקבוצה. הקבוצה הקימה במספר אתרים בעולם תכניות מיוחדות שיאתרו את הדרישות והיכולות ההכרחיות לעמידה בצרכים בהווה ובעתיד ויאפשרו לעובדי הייצור לרכוש מיומנויות חדשות.

הפרק מכיל גם נתונים אודות תכניות הכשרה שניתנו לעובדים (למעט באסיה). לפיהם, 71.1% מעובדי הקבוצה מחוץ לאסיה קיבלו הכשרה בשנת 2001, מספר שעות ההכשרה עלה ב - 20.2% וההוצאות לשם כך הסתכמו בכמעט 23 מיליון אירו. כמו כן, מופיעים בו גרפים המתארים את השינוי בכוח העבודה לפי איזורים

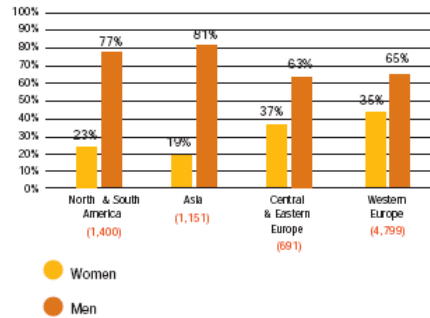
גיאוגרפיים בשנים 2000 - 2001 ואת הפילוח הגיאוגרפי של מנהלים, והחלוקה לנשים וגברים. לפיו, במערב אירופה מצויים 4,799 מנהלים, 35% מהם נשים, במרכז ומזרח אירופה 691 מנהלים, 37% מהם נשים, בצפון ודרום אמריקה 1,400 מנהלים ומתוכם 23% נשים ואילו באסיה 1,151 מנהלים, ורק 19% מהם נשים. להלן הגרפים:

HUMAN RESOURCE INDICATORS

Changes in workforce by geographical area 2000-2001



Geographical distribution of 8,041 managers



ג. בסוף הפרק מופיע ראיון עם פיליפ זאריפיאן, מומחה מוביל וכותב פורה בדבר יכולותיהם של פועלי תעשייה. הוא נטל חלק בסקר היכולות שנעשה בדנונה שבצרפת, והוא משיב לשאלות החברה בנושא תפקידו בסקר, התועלת שבתהליך, נקודות החוזק של הפרויקט, הקשיים שהיו טמונים בו וחדשנותו.

הוא מסביר כי השתתף בהגדרת נהלי הסקר והערכת משימות העובדים בהווה ובעתיד, ובכלל זה הגדרת קריטריונים להערכת יכולותיהם והנדרש מהם.

התועלת בתהליך, לדבריו, היא ההגדרות המדויקות של משימות הליבה - שירות ללקוח וארגון המשאבים, ולאחר מכן הגדרת אחריות העובדים בבירור, ובכלל זה היכולות הנדרשות מהם (לרבות נושאי ניהול אספקה, הכנת הזמנות ומשלוח).

לדעתו, נקודת החוזק העיקרית בפרויקט היא ההגדרה הברורה והחד משמעית של היכולות הנדרשות, שהתבססה גם על נסיון החברה בעבר.

הקשיים שזוהו בתהליך היו בעיקר הקושי "לשבור הרגלים ישנים" ולנסות "לפרק" את הידע הכולל והמיומנות של העובד ליכולות בודדות. הוא סבור כי גישה של החברה היתה ללא ספק חדשנית, ובמקום ל"התחפר" בקריאת תיאוריות ולנקוט בגישה בירוקרטית, אנשי הפרויקט התחילו מהכרת המציאות היומיומית של העובדים, נקטו בגישה הוליסטית (מקיפה) ואף עירבו את איגודי העובדים.

פרק זה מחולק לכותרות הבאות:

1. **משרתים את עניני הקהילה**

הפרק פותח בהצהרה כי מעורבות בקהילה היא גם צורך וגם עקרון בסיסי של תרבות הקבוצה.

לחצי השוק הגוברים דורשים מהחברה למתוח את גבולות יכולתה, אולם, היא ערה ומודעת לכך כי בפני רבות מהמדינות בהן היא פועלת ניצבים אתגרים עצומים, חברתיים וכלכליים, כגון: אבטלה חמורה, עוני ולפעמים גם אסונות טבע המחמירים עוד יותר את המצב.

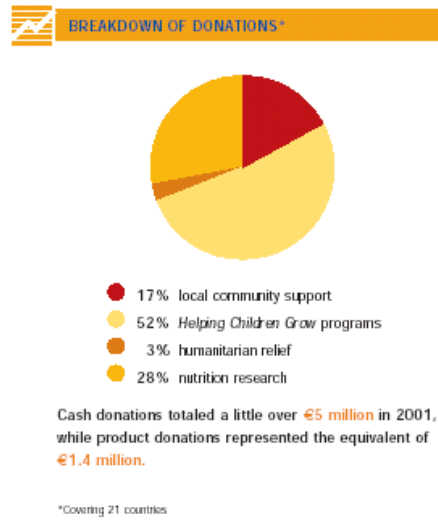
החברה מציינת כי היא יודעת שהצלחה עסקית תלויה במידה רבה בהצלחתה של הקהילה, וחשוב לא פחות - המחויבות לקידום חברתי מספקת מגוון הזדמנויות לחלוק את תרבותה וערכיה של דנונה עם כל עובדיה.

למען היעילות, מרכזות קבוצת דנונה והחברות הבנות שלה את פעילויותיהן בארבעה תחומים עיקריים:

- א. מעורבות העסקים והעובדים בפרויקטים של הקהילות המקומיות.
- ב. עזרה לילדים נזקקים.
- ג. סיוע הומניטרי.

ד. תזונה : מחקר ומודעות ציבורית.

להלן תרשים המתאר את הפילוח האמור :



הפרק מחולק לשלושה חלקים, כדלקמן :

א. מציעים לצעירים עתיד טוב יותר

מאז 1993 קבוצת דנונה בצרפת הציבה לעצמה מטרה מפורשת לספק הכשרה לצעירים. היא מפעילה תכניות למיומנויות עבודה, ומקבלת בכל שנה לתכניות אלה מספר השווה ל - 2% מכוח העבודה שלה בצרפת. בשנים 2000 - 2001 הוכשרו בתוכניות כאמור 360 צעירים - מספר השווה לכ - 3% מכוח העבודה שלה.

בשנת 1999, איחדה הקבוצה כוחות עם ארגון התנדבותי העוסק בעזרה לאנשים שאינם משתלבים בחברה, לצורך תכנית הכשרה דו שנתית לאנשים לא מיומנים הסובלים מקשיים. עד סוף 2001 הוכשרו 109 אנשים, ומפעלים

שונים של דנונה החליטו להמשיך ולהפעיל בעצמם ומיוזמתם את התכנית שוב.

ב. מגבים יוזמות פיתוח מקומיות

תמיכה ביוזמות כאלה היא הזדמנות לחלוק את ערכי הקבוצה וגם לחזק ולהדק את הקשרים עם הקהילה המקומית.

פעילויות כאלה כוללות, בין היתר, הכשרה לצעירים וחונכות בעסקים מקומיים קטנים יותר על מנת לסייע למובטלים לחזור למעגל העבודה, מתן חסות לאירועי ספורט ותרבות וסיוע כספי למוסדות ובתי ספר מקומיים.

הפרק מדגים פעילות זו באמצעות שתי תכניות :

(1) תכנית של דנונה בארה"ב, לפיה החברה מקבילה (Matching) את תרומות העובדים לארגון לפי בחירתם (יותר מ - 40 ארגונים קיבלו תרומות בדרך זו).

(2) תכנית של חברת בת של דנונה במקסיקו, אשר שיפרה את תנאי המגורים הבסיסיים של חלק מעובדיה באמצעות התקנת שירותים בבתיהם, ואשר פנתה לממשלה בבקשות להאיץ את ההתקנה של חשמל ומים זורמים וכן ניקוז באיזורי מגורים.

ג. הכשרה לעידוד מעורבותם של האתרים התעשייתיים
ביוזמות מקומיות

בשנת 2001 פיתחה החברה חבילת הדרכה למנהלי מפעלים ומחסנים לשם פיתוח מיומנותם בתכנון ויישום יוזמות קהילתיות מקומיות. חבילת ההדרכה מחולקת לשתי יחידות:

(1) היחידה הראשונה - "הכרה והתמודדות יעילה עם סביבתך המקומית" - מיועדת למנהלים בשלב מוקדם בקריירה שלהם. מטרתה לזהות מרכיבי מפתח של הסביבה המקומית (כגון: ארגונים, תקשורת, קבוצות פוליטיות) ולהגדיר את היחסים עם כל אחד מהם.

(2) היחידה השנייה - "השתתפות בקהילה המקומית" - מיועדת לסייע למנהלים להחליט מהן צורות הפעולה המתאימות ביותר, בהתחשב הן בצרכי הקהילה והן בצרכי האתר.

לאחר יישומה של התכנית לראשונה בצרפת, תורחב תכנית ההדרכה בשלבים למדינות נוספות, בשלב ראשון במערב אירופה.

2. עוזרים לילדים לגדול

"עוזרים לילדים לגדול" (Helping Children Grow) היא הכותרת שניתנה לכל פעולותיה ויוזמותיה השונות של קבוצת

דנונה למען ילדים. החברה מביאה מספר דוגמאות של פעולות משנת 2001:

א. ספרד

החברה השיקה יוזמה לסיוע לארגון החבר ברשת SOS Children Villages, מהארגונים הגדולים בעולם למתן סיוע וצדקה לילדים. ארגון זה מפעיל בספרד 8 כפרים המטפלים ב- 1,200 ילדים ובני נוער חסרי בית ויתומים. בכל כפר 8 - 12 בתים המנוהלים על ידי אמהות אומנות המטפלות, דואגות ותומכות בילדים. עובדים בחברות הבנות שבקבוצת דנונה הקימו את הקמפיין בסיסמה "יש לנו כל כך הרבה לתת" על מנת להגביר את המודעות לארגון ולפעילותו, וכן תרמו כספים. החברה ביצעה הקבלה (Matching) לתרומות העובדים.

ב. צרפת

החברה, בשיתוף עם ארגון המסייע לאמהות נזקקות לספק מזון לתינוקותיהן (לארגון 630 סניפים בצרפת), תרמה במשך 4 חודשים 200 ארוחות ביום - 150 אלף צנצנות מזון לפעוטות ו - 150,000 בקבוקי פורמולה לתינוקות. העובדים השתתפו ותרמו צעצועים ותרומות כספיות.

ג. הונגריה

החברה חידשה את תכנית "החגים הפעילים של דנונה" שבה החלה בעבר. התכנית מאפשרת לילדים נזקקים להינות ממספר ימי חופשה הכוללת פעילויות ספורט,

אמנות ומוסיקה, ושיעורי תזונה. התכנית תמכה בכ - 50 ארגונים המשרתים מעל 11,500 ילדים. 90 מעובדי החברה נטלו חלק פעיל במשחק, השגחה ובידור הילדים ובאיסוף תרומות.

ד. **צ'כיה**

החברה חידשה את תמיכתה בארגון המקומי "אי של חיים" המגייס כספים ליחידות טיפול נמרץ בבתי החולים במדינה. צ'כיה סובלת מקשיים כלכליים חמורים - ההכנסה לנפש היא 360 אירו בלבד, שיעור האבטלה 8.5%, האינפלציה - 5% ולממשלה אין יכולת לבנות את התשתיות הנדרשות. המחסור ביחידות טיפול נמרץ גורם למותם של ילדים בכל יום כתוצאה מכך שאינם מטופלים במהירות הנדרשת. באמצעות "Product Sharing" (תרומת חלק מההכנסות ממכירתו של מוצר מסוים לצדקה) הועברה לארגון "אי של חיים" תרומה בסך 200,000 אירו.

ה. **מקסיקו**

החברה המשיכה זו השנה החמישית באיסוף תרומות לבתי טיפול רפואי לילדים במסגרת התכנית "בונים את חלומותיהם". החברה אספה בשנה זו 2 מיליון אירו, למען ילדים חולי סרטן ולתמיכה ביוזמות נוספות. כמו כן, נבנה "בית פתוח" באתר החברה לביקור של הילדים באתר עצמו.

1. קנדה

החברה משתפת פעולה מאז 1996 עם ארגון קנדי המספק ארוחות בוקר לילדים נזקקים בבתי הספר במסגרת הסיסמה "ארוחת בוקר היא א - ב של ההצלחה". כיום מספק הארגון, המעסיק 30 עובדים ו - 1,200 מתנדבים, 1.2 מיליון ארוחות בוקר בשנה ל - 8,500 ילדים ב - 100 בתי ספר. התוצאות מעידות כי ההיעדרות מבית הספר פחתה, הילדים מרוכזים יותר ועירניים יותר. בשנת הדוח תרמה החברה יותר ממיליון צנצנות יוגורט וכן 11,000 אירו במזומן.

3. 24 מדינות - גביע דנונה

לאחר שדנונה העניקה חסות לאליפות העולם בכדורגל שנערכה ב - 1998 בצרפת, החליטה הקבוצה להרחיב את פעילותה בספורט, מתוך ההכרה כי עיסוק בספורט יכול לסייע לילדים מעוטי יכולת, בעלי קושי בגישה להשכלה, ללמוד מהספורט משמעת ועבודת צוות.

לאור זאת הושק בשנת 2000 גביע הנוער של דנונה (Danone Nation Cup), טורניר כדורגל לנוער, המאושר על ידי התאחדות הכדורגל העולמית (Fifa). בטורניר משתתפות 24 מדינות, והקבוצות המנצחות מגיעות לגמר בפריס. החברה מציינת כי הטורניר שם דגש על מיומנויות ועבודת צוות ולא דווקא על נצחון או הפסד.

מעל 27,000 בתי ספר ו - 29,000 מועדונים נטלו חלק בטורניר, מה שאיפשר ל-3.2 מיליוני ילדים "להאמין בחלומותיהם".

הגמר של 2001, שתוכנן ל - 16 בספטמבר 2001, נדחה לאור אירועי 11 בספטמבר. בגמר, שנדחה למאי 2002 (יחד עם הגמר לשנת 2002), צפויים להשתתף 30,000 איש.

כל התקבולים יתרמו לארגון SOS ChildrenVillages הרחבה ניתנה לעיל, במסגרת ההתייחסות לפעילות בספרד - סעיף 2א' לעיל).

4. סיוע הומניטרי

מדיניות הקבוצה היא להעניק סיוע הומניטרי כשהוא נדרש, במדינות בהן היא פועלת. המקבלים העיקריים בשנת 2001 היו נפגעי מתקפת הטרור בארה"ב ונפגעי ההתפוצצות של מפעל הכימיקלים AZF בטולוז שבדרום צרפת, שאירעה מספר ימים לאחר מכן:

א. שלוש החברות הבנות האמריקאיות של הקבוצה נענו מיד לפניית הארגונים ההתנדבותיים והעניקו תמיכה כספית ותרומות מוצרים, בעיקר מים. הקבוצה גם הקבילה (Matching) את תרומותיהן של החברות הבנות ושל עובדיהן.

ב. בטולוז, סיפקה הקבוצה סיוע מיוחד לעובדים שנפגעו על ידי האסון, ומפעליה תרמו מוצרים לכ - 2,000 האנשים שבתיהם נהרסו או ניזוקו קשות.

ג. בשנת 2001 הושלמה גם בנייתו מחדש של בית ספר ליד איזמיט שבתורכיה, שנחרב כליל ברעידת האדמה שפקדה את המדינה בשנת 1999. קבוצת דנונה תרמה 760,000 אירו לעלות הבניה, ותמונתו של בית הספר

הבנוי מופיעה בפרק זה בדוח החברתי. להלן תמונת בית הספר:

DANONE assistance for Turkey



A school rebuilt after the 1999 earthquake.

5. תמיכה במחקר תזונתי

הפרק דן בהקשר זה בשני נושאים:

א. הפרס הבינלאומי של דנונה לתזונה

החברה רואה בהענקת הפרס הבינלאומי (השלישי במספר) של דנונה לתזונה, בקונגרס הבינלאומי ה-17 לתזונה שנערך בוינה באוגוסט 2001, אחד מהרגעים החשובים עבורה בשנת 2001.

הפרס יוסד ב-1997 בשיתוף עם ארגון מחקר רפואי, סכמו 120,000 אירו והוא מחולק כל שנתיים, על מנת לתמוך במחקר ובהגברת מודעות הציבור לחשיבות התזונה לבריאות.

בשנת 2001 קיבל את הפרס האמריקאי אלפרד סומר (תמונתו מופיעה בדוח החברתי), עבור עבודתו בנושא

חשיבותו של ויטמין A לבריאותם של ילדים. כ - 200 מיליוני ילדים במדינות מתפתחות סובלים ממחסור בויטמין A, מה שמוביל ל - 500,000 מקרים חדשים של עיוורון בכל שנה ולכך שהמערכת החיסונית שלהם חלשה יותר בהתמודדות עם מחלות מדבקות, הגורמות למותם של מיליונים בכל שנה.

ב. מכוני דנונה

בשנת 2001 העניקו מכוני דנונה 50 מלגות למחקר תזונתי, בסך כולל של 1.3 מיליון אירו. המכונים גם אירגנו כנסים כדלקמן:

(1) בספרד - בנושא מזונות פונקציונאליים ובריאות.

(2) בסין - בנושא מוצרי חלב ובריאות.

(3) ביפן - אירוח הפורום הבינלאומי השלישי בנושא מניעת מחלות הקשורות לאורח חיים.

המכון בצרפת חגג עשור להיווסדו בסמינר השנתי למדעי התזונה, שהנושאים המרכזיים שנדונו בו היו **תזונה ומחלות כלי הדם** (תחום בו נעשתה פריצת דרך עצומה ב - 10 השנים האחרונות), והנושא ההולך והופך דוחק יותר ויותר של **בטיחות המזון**.

מכון דנונה גם הזמין סקר ממכון סקרים מקומי, שבחן את העניינים התזונתיים המעסיקים את הציבור באמצעות מדגם מייצג של 1,000 אנשים מהציבור הרחב ו - 200 רופאים. הממצאים העלו כי הן הרופאים והן

הציבור הרחב מודאגים בעיקר מנושא ההשמנה והצורך בפעולות מניעה החל מהילדות.

פעולה נוספת של מכון דנונה היתה הקמת אתר אינטרנט חדש עבור הקונגרס הבינלאומי ה - 17 לתזונה שנערך בוינה באוגוסט 2001. האתר מיועד למדענים ובעלי מקצוע בתחום הבריאות, והוא מציג את פעילויותיהם של 14 מכוני דנונה סביב העולם. הוא מספק עדכונים בהתפתחויות בינלאומיות בתחום מדעי התזונה, פרסומים, חומר מתוך כנסים וכן הנחיות מקצועיות, ומהווה לפיכך משאב מקצועי בעל ערך רב.

6.9.2.6 שביעות רצון הצרכנים

פרק זה מחולק לכותרות הבאות:

1. **קבוצת דנונה ואיכות**

הפרק מחולק לשניים:

א. איכות מהי?

החברה מגדירה מוצר איכותי ככזה העונה ומספק את ציפיותיהם של האנשים.

הצרכנים והלקוחות של דנונה מצפים ל - :

(1) מוצרי מזון בטוחים שאינם מסכנים את בריאותם.

- (2) מזונות המספקים את הרכיבים התזונתיים להם הם זקוקים על מנת להישאר בריאים.
- (3) שירות אמין, במיוחד בכל הנוגע לנוחיות, למידע ולקווי צרכנים.
- (4) שמירה עקבית על איכות המוצרים כבסיס ליחסים מתמשכים.

ב. עיקרי תכניות האיכות של קבוצת דנונה

- (1) **להבטיח את בטיחות המוצר על ידי בקרת סיכונים יעילה**

הקבוצה מעידה כי בשלוש השנים האחרונות פיתחה גישה מקיפה לבקרת סיכונים וצפייתם ולהבטחת תקשורת יעילה בתחום זה. הכוונה היא ל - :

- (א) זיהוי כל צורות הסיכונים ונקיטת פעולות מנע נדרשות, זאת נעשה במרכז הטכנולוגי למים ובמרכז בטיחות המזון. מרכזים אלה מצויים במתקן המחקר והפיתוח של החברה דנונה Vitapole, ובהם עובדים 25 מדענים.
- (ב) דירוג הסיכונים שזוהו לפי רמת חשיבותם על מנת לשקף סיכונים הקשורים לחומרי גלם מסוימים ולתהליכי ייצור.

האחריות בנושא זה מוטלת על מנהלי האיכות, המיישמים את השיטות והתקנים הבינלאומיים

המוכרים של ניתוח סיכונים ונקודות הבקרה הקריטיות (HACCP¹⁵⁵). המנהלים וצוותיהם מונים קרוב ל - 2,500 איש, העוסקים אך ורק בתכניות הבטחת האיכות. לפחות אחת לשנה נערך סקר מקיף בכל חברות הקבוצה לשם זיהוי נקודות לשיפור.

(2) **לוודא כי כל המעורבים יפעלו למען אותה מטרה בנושאי בטיחות, עלות וזמן הגעה לשוק**

על מנת להשיג יעילות מירבית, מיושמות באתרי הקבוצה מערכות ניהול איכות המבוססות על עקרונות ה - ISO 9000, ומקדמות עבודת צוות יעילה, יעילות ומהימנות.

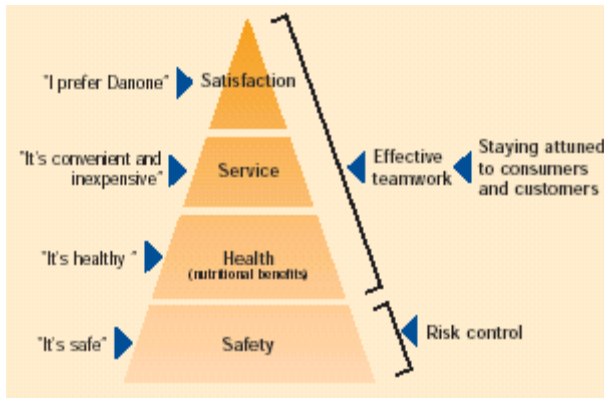
(3) **להיות קשובים לצרכי הלקוחות והצרכנים**

החברה מציינת כי תגובה יעילה לשאלות ותלונות הצרכנים היא חיונית. מחלקות שירות הצרכנים בחברות הקבוצה אמנם נוטלות בכך חלק חשוב, אולם הן אינן יכולות לעשות כל זאת בעצמן. לפיכך, מבצעת הקבוצה סקרים באופן סדיר, על מנת להבין מדוע מעדיפים הצרכנים מוצרים מסוימים על פני אחרים - צבע, טעם, מרקם, ניחוח וכו'. נתוני רקע אלה הינם הכרחיים על מנת לענות טוב יותר לציפיות הלקוחות. יצויין כי עקרונות אלה מוטמעים בתכנית "דרך דנונה"

¹⁵⁵ הנושא מוסבר בהמשך - HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

שנסקרה לעיל (כמובהר בתת פרק 6.9.2.3 סעיף 2 לעיל - "מדיניות תאגידית").

בפרק מופיע גם התרשים הבא, המתאר באופן ציורי את הדרך בה תורמים שלושת עיקרי תכניות האיכות של הקבוצה לארבעת המרכיבים של איכות: בטיחות, בריאות, שירות ושביעות רצון:



בתרשים מופיעים היגדים המביעים את מרכיבי האיכות:
 לגבי הבטיחות - "זה בטוח".
 לגבי הבריאות - "זה בריא".
 לגבי השירות - "זה נוח ולא יקר".
 ולבסוף - לגבי שביעות הרצון - "אני מעדיף את דנונה".

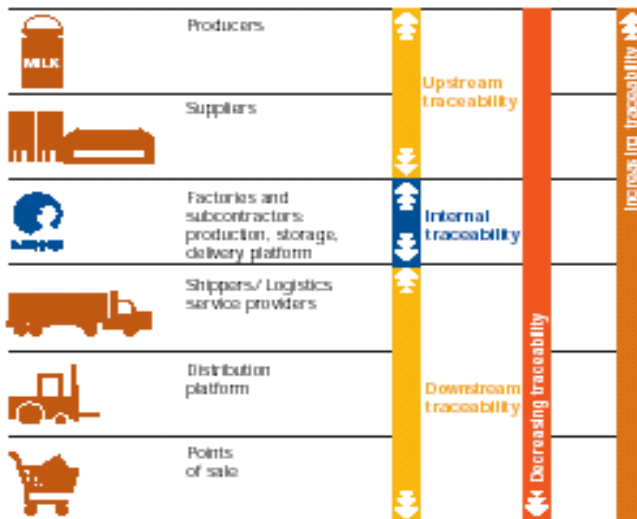
2. בטיחות מזון בכל יחידת עסקים של דנונה

לאורך הפרק מוסברים מספר מונחים ועקרונות חשובים, שקובצו כאן, והם:

א. יכולת מעקב (Traceability)

יכולת המעקב הינה חיונית לאיכות. היא מאפשרת להשיג מידע מלא בכל שלב של הייצור וההפצה - מהחווה למדף בחנות דרך המפעל, הרכבת, המשאית והמחסן - על מנת שניתן יהיה לעקוב בכל רגע אחרי כל מוצר, התהליכים שעבר, חומר הגלם ממנו יוצר ומקורו ועוד.

הליך זה הינו יעיל רק כאשר הקריטריונים והגורמים שיש לעקוב אחריהם מוגדרים מראש. בפרק מופיע תרשים המראה את יכולת המעקב בשלבים שלפני, בזמן ולאחרי הייצור במפעל, החל מיצרני החלב והספקים, המשך בדנונה עצמה וכלה במשווקים בנקודות המכירה.



156 HACCP ב.

שיטות ניתוח סיכונים ונקודות הבקרה הקריטיות (HACCP) מספקות תשתית קפדנית לזיהוי נקודות

¹⁵⁶ HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point.

קריטיות בתהליך ייצור המזון בהן יכולים סיכונים להתעורר. מטרת השיטות הללו היא לאתר ולסכל את הסיכונים בכל נקודה, מהפקת המקור (כגון - קציר החיטה) ועד הצריכה.

לפיכך, דורשת מערכת זו קביעת נהלים מחמירים לבחירת חומרי הגלם והספקים, בחינת המשלוחים ובקרה על כל תהליכי הייצור על מנת להבטיח ציות לכללים מחמירים של הגיינה, בחינה סופית של המוצרים לפני מכירתם ועוד.

בכל מקרה של זיהוי נקודה קריטית, נכנסת מיידית לפעולה תכנית פיקוח ו/או תכנית מתקנת (Corrective Plan) מתאימה.

ג. תכניות פיקוח (Surveillance)

תכניות פיקוח מספקות מסגרת לזיהוי סיכונים בשלבי הייצור השונים באמצעות בדיקות וניתוחים של מרכיבים, אריזות ומוצרים מוגמרים:

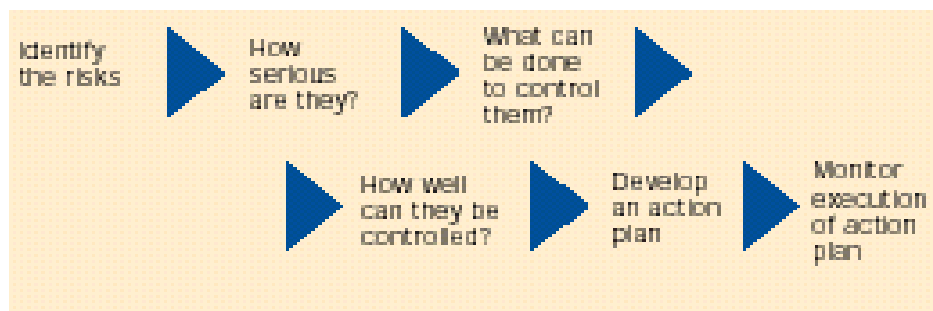
(1) ברמה הראשונה, מבוצעים ניתוחים במעבדות שבאתר, והעובדים מספקים תמיכה באמצעות בדיקות לאורך קו הייצור. המוצרים נבדקים הן מבחינת בטיחות המזון והן מבחינת עמידה בקריטריונים אחרים של איכות שקבעה הקבוצה, כדוגמת טעם ומרקם.

(2) ברמה השנייה, מגובים נהלים בסיסיים אלה על ידי ניתוח במעבדות חיצוניות בלתי תלויות, על מנת

לוודא כי המוצרים נקיים ממוזהמים שהוגדרו על ידי מרכז בטיחות המזון של דנונה לגבי כל סוג מוצר. החברות הבנות שולחות מאות ואפילו אלפי דגימות בשנה, ואם התוצאות אינן משביעות רצון לחלוטין, מבוצעים ניתוחים נוספים המזהים את מקור הזיהום על מנת לנקוט בפעולה מתקנת.

החברה מסבירה כי בכל יחידה עסקית, מדיניות בטיחות המזון של הקבוצה כוללת את כל שלבי הייצור, ולגביהם היא דנה בזיהוי הסיכונים, הערכת חומרתם, פירוט הפעולות שיש לנקוט על מנת לשלוט בהם, הערכה עד כמה ניתן לשלוט בהם ופיתוח תכנית פעולה ובקרה על יישומה של תכנית הפעולה.

להלן תיאור גרפי של התהליך:



הפרק מונה את הסיכונים העיקריים בתעשיית המזון, המתחלקים לארבע קטגוריות:

(1) סיכונים ביולוגיים כגון: ליסטריה, סלמונלה, וירוסים וטפילים.

(2) הימצאותם האפשרית של גופים זרים, כגון: שברי זכוכית או מתכת, אבנים וחרקים עקב שיטות

הננקטות בייצור החקלאי, בהפקת החומרים
(כדוגמת קציר החיטה) או בייצור עצמו.

(3) **סיכונים כימיים** ממוזהמים, כגון: דיוקסין או
עקבות של תרופות וטרינריות, של חומרי הדברה,
של קוטלי חרקים ושל קוטלי עשבים שמקורם
בסביבה וכן של ממיסים, חומרי סיכה, חומרי
חיטוי ומזהמים אחרים שמקורם באתרי הייצור.

(4) **אלרגנים** המצויים ב - 9 קבוצות מזון: בוטנים,
אגוזים, חלב, ביצים, דגים, רכיכות, פולי סויה,
שומשום וחיטה. שלוש הקבוצות הקריטיות עבור
דנונה הן בוטנים, חלב וביצים.

החברה מציינת כי בעת שהיא מעריכה את הסיכונים
ומתכננת פעולות מנע, היא מתחשבת לא רק בידע
ובנתונים המדעיים בתחומים כדוגמת סיכונים
בריאותיים, אלא גם בתפיסתם של הצרכנים אודות
הסיכון.

החברה אף מסבירה כי פיתחה מתודולוגיה ברורה
לדירוג הסיכונים על פי מידת חומרתם והסיכויים
להתרחשותם.

המשך הפרק סוקר את כלי בקרת הבטיחות במעלה
שרשרת האספקה, באתרי הייצור ובמורד שרשרת
האספקה, ומרכז זאת בטבלה שלהלן:

| SAFETY MONITORING INSTRUMENTS | |
|---|--|
| Hazards | DANONE safety monitoring instruments |
| Upstream Biological, chemical, allergens, foreign bodies | 1/ Specifications addressing both results and process (good manufacturing practice, HACCP methods, traceability) 2/ Supplier audits: continual improvement plan (preventive and corrective) 3/ Surveillance plans for major contaminants (raw materials testing) 4/ Upstream traceability to the origins of all ingredients |
| On production sites Biological, chemical, allergens, foreign bodies | 1/ Introduction of good industrial practices for hygiene, manufacturing, and surveillance plans (testing of raw materials and finished products; In-house testing along production lines) 2/ Implementation of HACCP methods 3/ Internal traceability of anything entering or leaving the plant |
| Downstream Biological (product degradation) | 1/ Downstream traceability: coding of all lots 2/ Monitor storage and shipping conditions such as temperature |

בטבלה זו מצוין כי :

במעלה שרשרת האספקה קיימים כל ארבעת הסיכונים שצויינו לעיל, וכלי בקרת הבטיחות המשמשים את החברה לגביהם הם :

- (1) דרישות מפורטות הן לגבי תוצאות והן לגבי תהליכים (דרכי ייצור טובות, שיטות HACCP, יכולת מעקב).
- (2) ביקורות ספקים : תכנית שיפור מתמשך (מניעתית ומתקנת).

(3) תכניות פיקוח למזהמים עיקריים (בדיקת חומרי גלם).

(4) יכולת מעקב במעלה שרשרת האספקה עד למקורותיו של כל מרכיב.

באתרי הייצור קיימים כל ארבעת סוגי הסיכונים שצויינו לעיל, וכלי בקרת הבטיחות המשמשים את החברה לגביהם הם:

(1) יישום דרכי עבודה תעשייתיות טובות לגבי הגיינה, ייצור ותכניות פיקוח (בדיקת חומרי גלם ומוצרים מוגמרים, בחינה פנימית לאורך קווי הייצור).

(2) יישום שיטות HACCP.

(3) יכולת מעקב פנימית של כל דבר הנכנס או היוצא מהמפעל.

הסיכון **במורד שרשרת האספקה** הינו סיכון ביולוגי, וכלי בקרת הבטיחות המשמשים את החברה לגביו הינם:

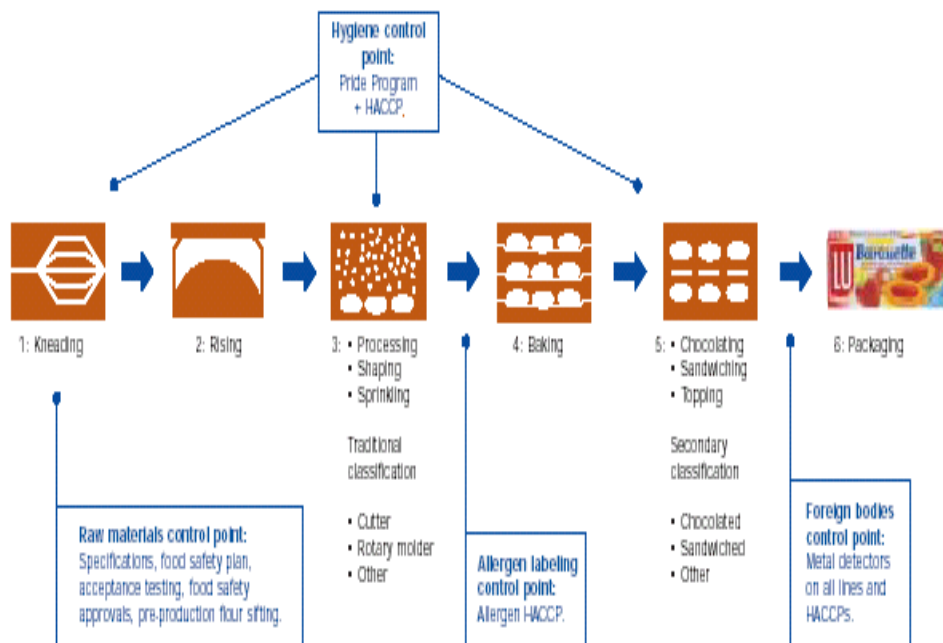
(1) יכולת מעקב במורד שרשרת האספקה - קידוד של כל הכמויות (משלוחים).

(2) בקרה על תנאי האחסון וההובלה, כגון טמפרטורה.

3. **בטיחות מזון בביסקוויטים**

הפרק פותח בציון העובדה כי מדיניות האיכות ובטיחות המזון נקבעו ברמת חטיבת הביסקוויטים ועוגנו במסמך אשר כל חברת בת חייבת לציית לו. לדנונה 53 מפעלי ביסקוויטים הפרושים על פני 21 מדינות ומייצרים כ - 6.3 מיליארד ביסקוויטים בשנה.

בפרק מופיע התרשים הבא, המתאר את תהליך הייצור של הביסקוויטים על שלביו השונים, ואת נקודות הבקרה המצויות בין ובתוך שלבי הייצור השונים:



במעלה שרשרת האספקה - פיקוח הדוק על הספקים

הפרק מונה את מרכיבי הביסקוויטים ומסביר כי לגבי כל מרכיב (קמח, ביצים, חמאה, סוכר ועוד) הגדירה חטיבת הביסקוויטים **קריטריונים מחמירים לפיהם נבחרים הספקים**, הכוללים:

(א) **בדיקות בטיחות מזון** המסתייעות בשאלון מפורט לגבי הימצאותם של חומרים שונים בתוך המרכיבים המסופקים. רק לאחר קבלת אישור ברמת הקבוצה נבחר הספק.

(ב) סיווג של **סיכונים המיוחסים לכל סוג של מרכיב** (למשל, הסיכון להימצאות מתכות כבדות או עקבות של חומרי הדברה), וקביעת תדירות הבדיקות בהתאם.

(ג) הגדרת "**מפרט**" (Specification) מפורט וברור לגבי כל מרכיב, ובכלל זה מאפיינים אורגניים וביולוגיים ונהלי אריזה, אחסון והובלה.

(ד) **שאלון איכות לכל ספק** המשמש כבסיס להערכת דרכי ונהלי הייצור שלו. השאלון מקיף וכולל נושאים, כגון: הסמכה לתקן ISO 9000 של אתרי ייצור, נהלי הגיינה, בקרת סיכונים ויכולת מעקב. מדיניות הקבוצה לגבי יכולת מעקב דורשת כי כל המרכיבים והאריזות המובלות לדנונה יזוהו בבירור. בנוסף לכך כפופים הספקים לביקורות בהתבסס על שאלון זה.

4. אתרי ייצור

בשנת 2001 השיקה יחידת הביסקוויטים שתי יוזמות חדשות:

א. תכנית Pride

מדובר בתוכנית הרצה (פיילוט) של תכנית ביקורת בחסות מכון האפייה האמריקאי (להלן - AIB¹⁵⁷), אשר הושקה בסוף שנת 2000 ב - 30 אתרים, ועוסקת בחמישה היבטים:

(1) יעילות נהלי בטיחות המזון והאחריות הנגזרת מכך על ההנהלה.

(2) בקרה על מיקרואורגניזמים מזיקים ונהלים למניעת נוכחות מזהמים כדוגמת חומרי הדברה.

(3) הפעלת שיטות ודרכים, המלוות בסדרת נהלים וטכניקות למניעת זיהום או קלקול של המזון בייצור ובאחסון.

(4) תחזוקה, הכוללת נקייון, חיטוי וכו', של הציוד, למען בטיחות המזון.

(5) נהלי הנקייון באתר.

בשנת 2001 הורחב היקף התכנית והתווסף לה אימות של הציות ל - HACCP (עם תשומת לב מיוחדת לנושא הימצאותם של גופים זרים). כעת נערכות בדיקות חצי

¹⁵⁷ AIB - American Institute of Baking.

שנתיות בכל האתרים. לאחר יישום תכנית PRIDE במשך מספר חודשים, קיבלו 6 אתרים דירוג "מצוין" של AIB.

בפרק מצוטט גם מנהל ב - AIB המחמיא לתכנית ולשיפורים הדרמטיים שהושגו בזכותה. הוא מספר כי "היה זה תענוג אמיתי להיות מעורב בפרויקט AIB/PRIDE".

ב. יכולת מעקב במורד שרשרת האספקה

בשנת 2001 המשיכה דנונה ביוזמתה לקדד כל יחידת צריכה (כמו אריזות ביסקוויטים בודדות), ועד סוף אותה שנה קודדו 87% מהיחידות, בהשקעה של 4.5 מיליון אירו. כמו כן, הושק ב - 2001 אתר אינטראנט עבור כל המעורבים בבטיחות מזון בביסקוויטים, כך שתהיה להם גישה מלאה לכל המידע והנתונים הנדרשים.

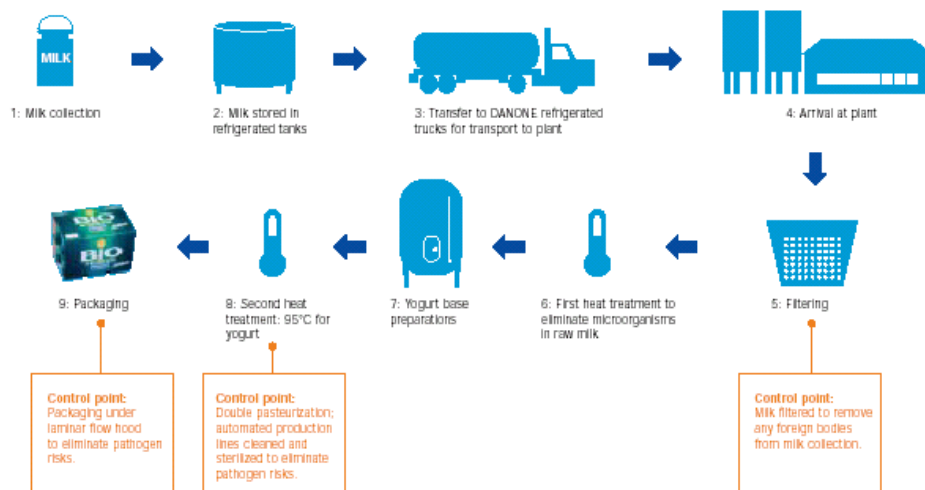
בפרק מופיע גם נושא התיוג (Labeling) של אלרגנים, אשר בעקבות סקר הצרכנים שנערך ב - 2001 בהולנד, צרפת ואנגליה, עתיד להשתנות לחלוטין. מעתה, יצוין בבירור כל אלרגן באופן הבא: לגבי ביסקוויט המכיל חלב ושמן צמחי המכיל שמן סויה, יצוין "מכיל חיטה, חלב וסויה". אם האלרגן אינו מצוי ברכיבי המוצר אך מצוי ביחידת הייצור או באתרי הספקים, גם זאת יצוין, למשל: "מכיל חיטה. מיוצר באתר בו נעשה שימוש בחלב וסויה".

5. בטיחות מזון במוצרי חלב

הפרק פותח בציון העובדה כי מדיניות בטיחות המזון לגבי מוצרי חלב מבוססת זה שנים רבות על מסמך איכות שמעודכן באופן סדיר ואשר כל חברת בת חייבת לציית לו.

לדנונה 48 מפעלים למוצרי חלב ב - 18 מדינות ברחבי העולם, והיא מכרה 21 מיליארד יחידות בשנת 2001.

בפרק מופיע תרשים המתאר את תהליך הייצור של מוצרי החלב, ואת נקודות הבקרה המצויות בתוך שלבי הייצור השונים. להלן התרשים:



א. במעלה שרשרת האספקה

המרכיבים העיקריים במוצרי חלב הם חלב ונגזריו, פירות וסוכר. ישנן דרישות ספציפיות לכל אחד מהם:

(1) חלב ונגזריו

לדנונה תכנית של "בטיחות ואיכות החלב" הכוללת את כל ספקי החלב שלה, ולה ארבעה מרכיבים בסיסיים:

א) **מערכת כללים** המתעדכנת באופן שוטף, שכל חקלאי המחלבות מחוייבים לציית לה. הכללים מתייחסים לנושאי הגיינה, הזנה, שימוש נאות בטיפול וטרינרי, שיטות חליבה, אחסון החלב וכבוד לסביבה. לאחרונה הושם דגש מיוחד על שקיפות בדיווחי החקלאים, המחוייבים למסור לדנונה כל מידע אודות מחלה של בעלי החיים או בעיות שהתגלו לגבי מזונם.

ב) **סיוע לחקלאים** לשלוט טוב יותר בתנאי היצור, וסיועו של טכנאי מטעם דנונה בעת איתורה של כל בעיית איכות.

ג) **יכולת מעקב** - דנונה דורשת מכל ספקי החלב לשמור תיעוד מלא לגבי רכישות מזון, שושלת יוחסין של כל בעל חיים ורישומי בריאות מפורטים לכל בעל חיים

(טיפולים, תוצאות בדיקות וטרינריות,
חיסונים ועוד).

(ד) **תכנית פיקוח** יושמה לכל החוות באירופה
ובשנת 2001 התרחבה לצפון אמריקה.
החוות מקובצות לקבוצות לפי מיקומן
הגיאוגרפי לשם איסוף החלב במרוכז.
דגימות של חלב נבדקות באופן סדיר על
בסיס הסיכונים שזוהו.

(2) פירות

דנונה פועלת עם מספר מצומצם של ספקים של
מוצרי פירות, מה שמקל מאוד על הפיקוח. כעת
היא מתרכזת בעיקר בדרכי הייצור של הספקים,
ולדוגמא מקימה רשימת ספקי עמילן מאושרים,
וכן מבצעת בדיקות שנתיות של הספקים, במיוחד
על מנת לצמצם את הימצאותם של גופים זרים
כדוגמת חרקים ואבנים בפירות.

(3) סוכר

בכל רחבי העולם רוכשת דנונה את הסוכר
מיצרנים מקומיים. הואיל והוא מגיע למפעל
כשהוא כבר מזוקק, הסיכונים לגביו מוגבלים.
למרות זאת, מבצעת דנונה ביקורת על הספקים
פעם בשנתיים, על מנת להבטיח כי נהלי הייצור
שלהם עומדים בדרישותיה.

הפרק מזכיר בהקשר זה גם שתי יוזמות חדשות
במהלך 2001:

(א) הפצת חוברת בנושא תזונת בעלי חיים
לחקלאים בצרפת, שישנה כוונה להפיצה
בשנת 2002 לחקלאים בכל מערב אירופה.

(ב) דנונה מתכננת לדרוש מהספקים המספקים
לה חלב ומוצרי חלב ליישם את אותן
דרישות לספקיהם שלהם.

ב. אתרי הייצור

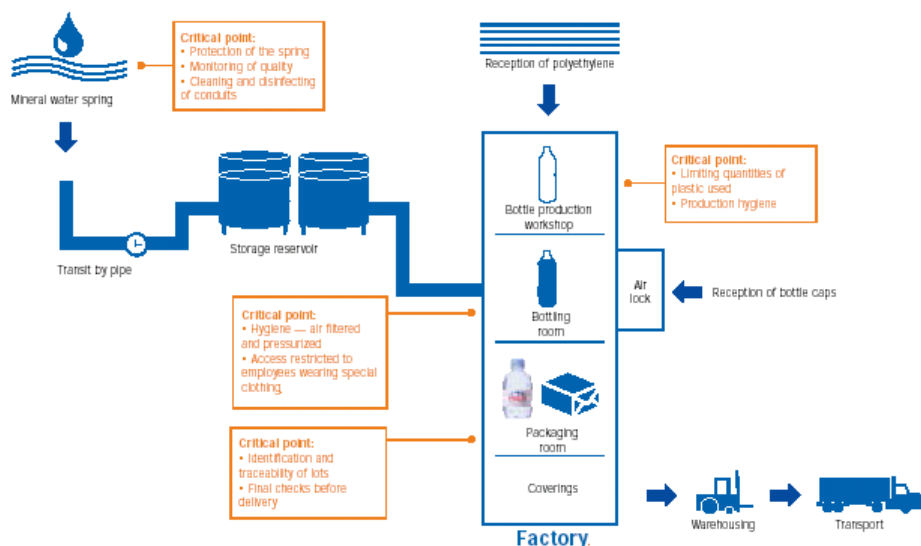
השיטות והנהלים מיושמים באופן זהה בכל אתרי
הייצור, וזאת לעניין הגיינה, שיטות ייצור, יכולת מעקב,
ניתוח ובקרת סיכונים. המטרה היא להבטיח בטיחות
מזון מושלמת. הקריטריונים להערכה נסקרים כל
שנתיים או שלוש על מנת לעדכןם, ומבוצעות ביקורות
פנימיות שוטפות. לאחרונה נבחן נושא ההגיינה כהגדרתו
בהוראות ה-AIB (כמובהר לעיל).

הפרק אף מתאר יוזמה שנקטה דנונה להעלאת המודעות
לצורך בקירור של מוצרי חלב במדינות מתפתחות,
במסגרת הסיסמה "Keep Me Cool". התכנית התחילה
בפולין, על מנת לעורר את מודעות המובילים,
הקמעונאים והצרכנים לצורך בקירור מוצרי החלב.
התכנית התרחבה בשנת 2001 להונגריה, רומניה,
בולגריה, רוסיה וצ'כיה.

6. בטיחות מזון - מים

הפרק פותח בציון העובדה כי דרישות הבטיחות המחמירות ביותר מאלה של כל סוגי המזון והמשקאות הן אלה שחלות על מים. החברה הכלילה בתקניה את דרישות ארגון הבריאות העולמי בנושא, ואף החמירה בתחומים מסוימים. לדוגמה 97 מפעלי ייצור בקבוקים ומתקני ביקבוק ב- 13 מדינות ברחבי העולם, והיא מכרה 14.1 מיליארד ליטר של מים בשנת 2001. רכישות החומרים לקווי הייצור הללו כוללות פוליאתיילן לייצור הבקבוקים בלבד.

בפרק מופיע תרשים המתאר את תהליך הביקבוק של המים, ואת נקודות הבקרה המצויות בין ובתוך שלבי הביקבוק השונים. להלן התרשים:



א. במעלה שרשרת האספקה

המרכיב היחיד הנרכש מספקים בחטיבת המים הוא אריזות, שכן דנונה מייצרת את הבקבוקים בעצמה. לגבי הבקבוקים עצמם, החברה רוכשת פוליאאתילן לייצור רוב הבקבוקים וחלק מהפקקים.

מרכז טכנולוגיית המים של דנונה קבע מפרט לכל החומרים הנרכשים, ושאלון מפורט לספקים. כמו כן, מבוצעות לספקים ביקורות שנתיות.

ב. ייצור

תהליך הייצור כולל הפקה וביקבוק:

(1) הפקה

הפקת המים נעשית באמצעות שאיבה לאחר קדיחת בארות למאגרי מים תת קרקעיים או באמצעות הפקה ישירות ממעיינות (בצרפת, חצי מהכמות המופקת נובעת ישירות ממעיינות). הקדיחה מפוקחת על ידי מומחים להידרוגיאולוגיה, שפוסלים כל באר המכילה, למשל, שרידים של חומרי הדברה. המים נבדקים לאחר מכן על ידי מעבדות חיצוניות ובלתי תלויות בקבוצה. רק לאחר תהליך האורך כשנה מתקבל אישור מהרשויות למכירת המים המופקים מאותה באר חדשה לציבור.

(2) ביקבוק

הביקבוק דורש תקנים קפדניים של היגיינה ושיטות ייצור מחמירות, המגובות בבדיקות סדירות ונהלי אימות, הנרחבים והמפוקחים ביותר מכל קווי המוצרים של דנונה.

במשך העשור האחרון יושמה בחברה תכנית לביקורות היגיינה של כל מפעלי הביקבוק, בשיתוף ארגוני בריאות ומזון עולמיים. לאחרונה נוספו לתכנית קריטריונים נוספים, ביניהם יישום שיטות HACCP, ציות בנושא יכולת מעקב ויעילות הטיפול במים (מי מעיינות מטופלים רק באסיה ובאמריקה, שכן באירופה מותר לשווקם כפי שהם, כמובהר להלן).

דגש מיוחד ניתן לתכונותיהם המינרליות של המים, נוכחותם האפשרית של מזהמים סביבתיים (כגון: חומרי הדברה או קוטלי עשבים) והיעדרם של חומרים בלתי רצויים אחרים.

בנוסף לכך, מבצעים העובדים באתרי הייצור מאות בדיקות איכות ביום בתחומי אחריותם הספציפיים. בדיקות אלה כוללות:

(א) בחינת איכות החומר, צורתו וגודלו של הבקבוק המיוצר.

(ב) כמות המים בכל בקבוק ואטימתו הראויה בעת הביקבוק. העובדים אף טועמים את המים כל שעה.

(ג) קידוד לשם יכולת מעקב, וכן וידוא מיקום נכון של התוויות במהלך תהליך הוספת התוויות.

נושא נוסף הנדון בפרק הוא נושא הסיכונים המיקרוביולוגיים במים. הפרק מסביר כי מים בבקבוקים הם משני סוגים:

(א) מים שטופלו לקטילת מיקרואורגניזמים, לגביהם יש לוודא בעיקר היעדר מזהמים בעת הביקוק.

(ב) מים מינרליים ומי מעיינות, שבאירופה ישנו אישור רשמי לשווקם לצריכה ללא טיפול, ולכן יש להתמודד עם מזהמים לגביהם בשלושה מישורים, על מנת להימנע מסיכונים מיקרוביולוגיים. שלושה סוגי המזהמים ודרכי ההתמודדות עימם הינם:

(1) מזהמים במעיין עצמו, הדורשים הגנה על האיזור (כמובהר בהמשך בתת פרק 6.9.2.7 סעיף 4 - "שמירת מקורות המים").

(2) מזהמים בציד, הדורשים תחזוקה קפדנית וסטריליזציה של חלק מהציד.

(3) מזהמים שמקורם בגורם האנושי, הדורשים קורסי הכשרה (שאכן ניתנים לכל כוח האדם).

7. ניהול תכניות איכות

קבוצת דנונה מבצעת הלכה למעשה את מחויבותה להכשרת מנהלי איכות. בנושא זה מובאים שני דגשים: מצוינות באיכות, וקבלת תקני ISO 9000.

א. פיתוח מומחיות בנושא האיכות

כל מנהלי האיכות בקבוצה מקושרים ביניהם באמצעות רשת תמיכת איכות הכוללת כ- 340 משתתפים. כמו כן, פיתחה הקבוצה שתי תכניות הכשרה ברמה כלל קבוצתית בנושא האיכות:

(1) תכנית למנהלי איכות זוטרים, בנוגע ל"כלים ושיטות להפיכת איכות לנכס עסקי". מטרתה לפתח "תרבות איכות" כלל ארגונית. עד כה התקיימו 15 פגישות בהשתתפותם של כ- 180 אנשי צוות.

(2) תכנית למנהלי איכות בכירים, בדבר "ניהול בטיחות מזון". מטרתה להבטיח מודעות רחבה יותר למדיניות הקבוצה בדבר בטיחות מזון ולקדם שימוש במשאבים הקיימים ואימוץ תכניות פעולה יעילות.

בנוסף לתכניות ברמה הכלל ארגונית, ישנן יוזמות של שלוש חטיבות העסקים בקבוצה, ביניהן הכשרה בנושא HACCP למנהלי האיכות בחטיבת הביסקוויטים, תכנית HACCP למהנדסי איכות ולעובדים בחטיבת מוצרי החלב ותכנית הכשרה מקיפה בנושא היגיינה לכל המועסקים בחטיבת המים.

ב. קבלת תקני ISO 9000

בשנת 2001 המשיכה הקבוצה לפעול לקבלת הסמכה לתקני ISO 9000 באתרים נוספים, מתוך היעד לקבל הסמכה כאמור בקרב כל אתריה בעולם. הפרק מתאר בטבלה את הנתונים הבאים אודות אחוז האתרים שקיבלו הסמכה לתקן ISO 9000:

| במערב אירופה | בעולם | חטיבה עסקית |
|--------------|-------|-------------|
| 82% | 65% | מוצרי חלב |
| 67% | 49% | מים |
| 79% | 77% | ביסקוויטים |

8. דיאלוג עם צרכנים

החברה מסבירה כי היא רואה בדיאלוג עם הצרכנים נושא חיוני, ראשית משום ששביעות רצונם הינה המדד המהימן ביותר לאיכות המוצר, ושנית משום שבשביעות רצון זו תלויה יכולתה של החברה לזהות את צרכיהם ולייצר מוצרים העונים לצרכים אלה. הפרק מרחיב בהקשר זה בשני נושאים:

א. מדידת שביעות הרצון של הצרכנים

שיעורי התלונות הינם מדד רב ערך לאיכות המוצר, ולפיכך, לרוב עסקי הקבוצה ישנן מחלקות יחסי לקוחות בעלות שירות קו טלפון מוזל או חינם. לגבי חטיבת המים, הציבה לעצמה החברה יעד של תלונה אחת לכל מיליון בקבוקי מים שנמכרו. בנוסף לכך, כל אחת מהחטיבות העסקיות מבצעת סקרים סדירים למדידת שביעות הרצון.

ב. שמירת הקשר עם הצרכנים והדאגות

באופן מובהק, החברה רואה מגמה חדשה של דאגה גוברת בנושא בטיחות מזון (10% מפניות הלקוחות בצרפת בשנת 2001 עסקו בנושא זה, ביחס לאחוז אפסי חמש שנים קודם לכן).

על מנת להתמודד עם נושא זה, ייסדה הקבוצה יחסים מתמשכים עם קהילות מדענים במדינות בהן היא פועלת, על מנת להבטיח כי היא מודעת לנושאים העכשוויים ולמצאים המחקריים בתחום.

כמו כן, ייסדה הקבוצה קשרים הדוקים יותר עם הלקוחות, במסגרתם הקימו חברות הקבוצה שירותי יחסי לקוחות משותפים.

גם אתר האינטרנט של החברה הראה עליה חדה במספר המבקרים בו, ואף דורג במקום הראשון בקטגוריית מוצרי הצריכה בסקר שנתי של איכות שירותים מקוונים.

בפרק מופיעים גם דבריו של זולטן זלאי, סגן נשיא הארגון הצרפתי למניעת אלרגיות, אשר מסביר כי בטיחות ומידע הינם שני צרכים חיוניים שפשוט אינם מסופקים, ולכך ישנן תוצאות מכעיסות עבור הסובלים מאלרגיות. סימון יתר או סימון חסר בתוויות של מוצרים מאלץ אותם לפנות לקווי שירות צרכנים על מנת לברר מהם המרכיבים המדויקים של המוצר, ולדבריו עליהם ממש להתמחות בקריאת תוויות, להכיר את כל היוצאים מהכלל בנושאי סימון מוצרים ולעקוב אחרי השינויים במוצרים כדי להבין את המידע המסופק.

הכותב מסביר עוד, כי מאז 1997 יצרנים יוזמים סימון וולונטרי של אלרגנים, אולם המערכות שלהם אינן עקביות ואינן שקופות. הוא סבור כי סימונים לא נאותים עלולים להרחיק צרכנים ממוצרים בלתי מזיקים ולגרום להם להעדיף מוצרים בעלי תוויות מפורטות פחות.

הכותב מונה את צרכיהם של הסובלים מאלרגיות, הכוללים:

(1) ערבות לכך שהתוויות אכן מעידות על תכולת האריזה.

(2) נהלים להתריע בפני צרכנים (גם באינטרנט) וכן לאסוף בחזרה מוצרים פגומים במקרה של תוויות שגויות לגבי אלרגנים ידועים.

(3) שינוי בדרך בה נעשה שימוש בתוויות אזהרה והכנת רשימה מחודשת ועדכנית של אלרגנים ידועים וקריטיים.

הכותב מוסיף כי לדעתו על הקהילה העסקית לשתף פעולה ולהתייעץ עם הקהילה המדעית וגם עם הצרכנים על מנת לפתח תכניות למניעת אלרגיה, וכי הרמוניזציה של דרכי הפעולה התעשייתיות, וכן תקשורת משופרת עם הציבור ועם ארגונים של סובלים מאלרגיות הם צעדים הכרחיים.

6.9.2.7 דאגה לסביבה

1. **מחויבות, יוזמה, תוצאות**

פרק זה מחולק לנושאים הבאים:

א. **סביבה**

כאן מפורטים, כפתיחה לנושא הסביבה, שלושה נושאים:

(1) אתגרים

היוזמות הסביבתיות מתמקדות בשלוש עדיפויות:

(א) להביא את כל האתרים לציות מלא לתקנות וביצוע ניהול סיכונים סביבתיים.

(ב) לצמצם את ההשפעה הסביבתית של האריזות.

(ג) לקדם פיתוח חקלאי בר קיימה.

כעת שוקדת הקבוצה על הפיכת הנושאים הסביבתיים לחלק בלתי נפרד מפעולותיה.

(2) תקנות סביבתיות והשפעה סביבתית

פעולותיה של הקבוצה חייבות לעמוד בתקנות רבות מאוד, רובן מתייחסות למים, אוויר, רעש ופסולת (באירופה ישנה לכך מסגרת אחידה שהוקמה ב - 1994). בראש רשימת הסיכונים הפוטנציאליים וההשפעות עומדים זיהום מים (בעיקר פסולת אורגנית ומתכלה - Biodegradable), סיכונים הכרוכים בצידוד קירור (אמוניה וחומרים מקררים אחרים), אחסון חומרי גלם (סוכר ותבואה ב"סילו")¹⁵⁸ חומרים מסוכנים (חומצות או בסיסים לניקוי וחיטוי) וההשפעה הסביבתית של אריזות המוצרים.

(3) מבנה

כאן מוסבר כי לקבוצה ישנו, החל מ - 1991, מבנה המוקצה לניהול סביבתי עם מחלקה סביבתית ורשת של כ - 50 נציגים בעולם.

¹⁵⁸ מקור איכסון כדוגמת ממגורה.

כמו כן, מופיעים בפרק דבריה של ז'קלין אלוויסי דה לרדרל, מנהלת חטיבת הטכנולוגיה, התעשייה והכלכלה של תכנית האו"ם הסביבתית (UNEP). היא מסבירה כי ייצור והפצה של מזון הם חיוניים לאוכלוסייה הגדלה בהתמדה של העולם, אוכלוסייה שכעת מאיימת על המערכות האקולוגיות בהן קיומה תלוי.

לאורך שרשרת הייצור, ההפצה והצריכה של מזון, מסבירה הכותבת, עלינו לשאוף לצמצם את הפסולת במקור, לעודד מיחזור, להשתמש בפחות מים ואנרגיה וליישם טכניקות של חקלאות משולבת. לתעשיית ייצור המזון ישנו תפקיד נכבד, לדעתה, בהגנה על המשאבים הטבעיים שאנו חייבים כדי לשרוד: מים, קרקע וגיוון ביולוגי (Biodiversity).

הכותבת מבהירה כי ישנן ציפיות מהתאגידים לקחת אחריות על ההשפעות הנובעות מפעילויותיהם וגורמים רבים דורשים מהתאגידים לספק דיווח שקוף (Accountable) על ביצועיהם הסביבתיים והחברתיים לפי הקריטריונים של ה-GRI.

הכותבת חותמת את דבריה בכך שהיא מברכת את דנונה על התמודדותה עם האתגר של פיתוח בר קיימה.

ב. מתקני ייצור נקיים ובטוחים משמרים את המשאבים הטבעיים

הקבוצה מצהירה כי היא עושה הכל על מנת ש - 200 מפעליה יהיו בטוחים, נקיים ו"ירוקים". היא עונה על הדרישות והתקנות של כל המדינות אולם בהתייחס לנושאים רגישים, כגון הטיפול במשקעי שפכים, ושנאים המכילים Pyralene או אמוניה, היא קבעה הנחיות משלה, שמיושמות בין אם קיימות דרישות חוקיות בנושא באותה מדינה, ובין אם לאו. הנושאים העיקריים, הזוכים להרחבה בפרק, הינם ניהול סיכונים סביבתיים, צמצום צריכת משאבים טבעיים וניהול סביבתי.

(1) ניהול סיכונים סביבתיים

במשך 6 השנים האחרונות ביצעו כל מתקני הייצור של הקבוצה הערכה עצמית שנתית בדבר ביצועיה הסביבתיים. מטרת ההערכה היא לאתר את החולשות והחוזקות הסביבתיות ולהגביר את המודעות לנושאים אלו בקרב העובדים והמנהלים. בתחילת 2001 קיבלו כל המפעלים מדריך למצבי חירום סביבתיים.

תכנית ביקורת סביבתית שיוסדה בשנת 2000 מסייעת לזהות סיכונים ולהקצות כספים להתמודדות עימם. הביקורות מבוצעות על ידי מומחים חיצוניים וכוללות טווח של קריטריונים, בכללם צריכת מים, שפכים, פליטות, רעש, ציוד קירור ועוד. ממצאיהן משמשים להמלצה על תכניות פעולה. הפרק מכיל טבלה המעידה כי עד סוף שנת 2001 בוקרו באופן האמור 85% ממפעלי מוצרי החלב, 58% ממפעלי הביסקוויטים ו - 27%

ממפעלי המים (האחוז הנמוך בחטיבת המים נובע מרכישתם לאחרונה של מפעלים רבים בחטיבה זו).

ממצאי הביקורת העלו כי החולשות העיקריות הן טיפול במי שפכים, אחסון חומרים וניהול פסולת. החברה מעריכה כי תידרשנה שנתיים לתיקון הנושאים, בין היתר, על ידי מיקור חוץ של פעולות מסוימות. לא זוהו בעיות של זיהום קרקע משמעותי.

הקבוצה מציינת כי השקיעה כ - 16 מיליון אירו בנושאים סביבתיים וכי כ - 41 מיליון אירו מהעלויות התפעוליות מיוחסות לסביבה.

הפרק מציין גם את מספר ואחוז האתרים שקיבלו הסמכה של ISO 14001, בהם כ - 25% ממפעלי מוצרי החלב, כ - 13% ממפעלי הביסקוויטים וכ - 24% ממפעלי המים.

(2) צמצום צריכת משאבים טבעיים

מאז שנת 1995, יוזמת "המפעלים הירוקים" של דנונה הציבה כמטרה את הצמצום בצריכת המים ובצריכת האנרגיה, וכן את צמצום כמות הפסולת. המאמצים נשאו פרי ולדוגמא מפעל מזון התינוקות Blédina הצליח לצמצם את צריכת המים שלו לטון מוצר מיוצר מ - 17.7 מ"ק לטון בשנת 1998 ל - 12.5 מ"ק לטון בלבד ב - 2001. כך נחסכו כ - 280,000 מ"ק מים בשנה. הפרק מונה את השינויים בצריכה בחטיבות השונות בין השנים 1995 - 2000, כלהלן:

| ביסקוויטים | מים | מוצרי חלב | |
|------------|--------|-----------|--------------------|
| -24% | -22.4% | +6.2% | צריכת מים |
| -8.9% | -8.3% | -1.2% | צריכת אנרגיה תרמית |
| -5.4% | +3.7% | -4.8% | צריכת אנרגיה כוללת |

התמונה הכללית, מסבירה החברה, היא של שיפור.

בספטמבר 2001, הוצבו על ידי מועצת המנהלים יעדים סביבתיים לעשר השנים הקרובות, ביניהם צמצום צריכת המים והאנרגיה התרמית ב-30% וצמצום סך האנרגיה (תרמית וחשמלית) ב - 20%. לגבי מיחזור ושימוש חוזר בפסולת לא נקבע יעד, שכן אלה תלויים באפשרויות הטיפול בכל אתר ואתר. יחד עם זאת, יצויין כי שיעור הפסולת בה מבוצע מיחזור או שימוש חוזר (נתונים לגבי הקבוצה בכללותה) עומד על 70%.

(3) ניהול סביבתי

הקבוצה יסדה מערכת ניהול סביבתי מקיפה (EMS¹⁵⁹) בכל מפעליה. בו בעת, הקבוצה מעודדת את האתרים להשיג הסמכה לתקן ISO 14001 למערכות ה-EMS שלהם.

ג. **צמצום האריזות במקור ומיחזור חומרים**

הפרק מתחלק לשניים:

(1) **צמצום צריכת חומרי גלם**

הקבוצה מציינת כי היא עושה מזה שני עשורים מאמצים להפוך את האריזות לקלות יותר, בהצלחה מסוימת. המאמצים הצליחו לחסוך במקורות, תוך צמצום דרמטי במשקל חומרי הגלם ששימשו בייצור.

בעוד שהקבוצה ממשיכה לבחון אפשרויות חדשות, קשה לבצע זאת מבלי שהדבר יפגע בפונקציונליות של האריזה (הגנת המוצר, מתן מידע לצרכן ועוד). היעד שקבעה לעצמה הקבוצה ל-10 השנים הבאות הינו לצמצם את משקל האריזה של יחידת מוצר ב-10% נוספים לגבי המוצרים העיקריים.

(2) **מיחזור אריזות**

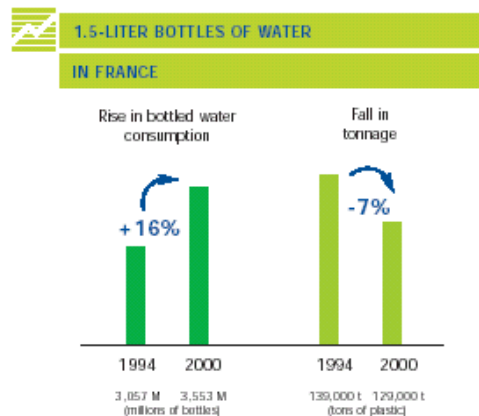
החברה הינה משתתפת פעילה בכל תכניות המיחזור, ואף היתה ממקימות חברת מיחזור צרפתית להפרדה ולמיחזור של חומרים. היא משקיעה 30 מיליון אירו בשנה בתכניות מסוג זה.

¹⁵⁹ EMS - Environmental Management System.

אולם, החברה מסבירה כי מיחזור אינו מטרה בפני עצמה. המטרה האולטימטיבית היא לצמצם את ההשפעה הסביבתית של האריזות, והיא אינה מושגת תמיד על ידי מיחזור החומרים.

לדוגמא, החברה משוכנעת כי הדרך הטובה ביותר לביצוע שימוש חוזר במיכלי יוגורט אינה מיחזור הפלסטיק ממנו הם עשויים, כי אם שימוש בהם כדלק, אופציה ששימה בצרפת במתקנים הקיימים. בהקשר הרחב יותר, לבחירת האופציה - מיחזור או שריפה, ישנה רק השפעה זעומה על מעגל החיים הכולל של המוצר. בהזדמנות זו מדגישה החברה גם כי חשוב להבין שמיחזור מיכלי היוגורט ואריזותיהם אינו מקוזז את ההשפעה הסביבתית של ייצורם.

הפרק גם מכיל את הגרף הבא:



הגרף מעיד כי צריכת בקבוקי מים של ליטר וחצי עלתה ב - 16% משנת 1994 ועד 2001, ולמרות זאת צריכת הפלסטיק לייצורם ירדה ב - 7%.

כמו כן, מופיעה בפרק טבלה המכילה נתונים אודות צריכת הפוליאתיילן באירופה ובצרפת, ואודות שיעור המיחזור של חומר זה, העומד על כ- 30% בממוצע. הבקבוקים הממוחזרים משמשים בעיקר לתעשיית השטיחים ולתעשיית הבדים (לייצור בגדי פליז). החברה צופה כי בשנת 2003 תהיה עליה הן בצריכה והן בשיעור המיחזור, שיעמוד על 35.9% - 43.5%.

להלן הטבלה והתרשים:

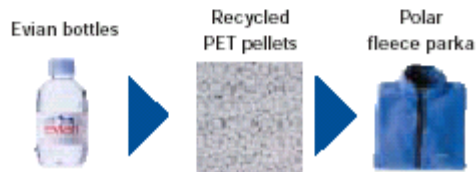
PET CONSUMPTION (POLYETHYLENE) IN EUROPE

| | 2001 estimates | | 2003 forecasts | |
|----------------------|----------------|--------|----------------|--------|
| | Europe* | France | Europe* | France |
| Consumption ('000 t) | 825 | 273 | 922 | 290 |
| Recycling | 32.3% | 28.6% | 43.5% | 35.9% |

*Figures are for the five major consumer countries (Germany, Belgium, Spain, France and Italy)

Most plastic beverage bottles are made from PET (polyethylene terephthalate). In 2001, 32% of PET used in Europe was recycled — 260,000 tons in all — primarily in carpet manufacturing and the textile industry.

A typical path for recycled PET is:



2. קידום חקלאות משולבת ובת קיימה

חקלאות משולבת היא גישה חדשה לייצור מזון שפותחה בצרפת בשנת 1993 על ידי ארגון Farre שמקדם חקלאות משולבת וידידותית לסביבה. ארגון זה שואף לאזן עסקים עם אקולוגיה על ידי מערכת שקופה שמשלבת שיקולים של ציפיות הצרכן מאיכות המזון, בטיחות המזון והגנה על הסביבה, עם דרישות של ניהול עסק חקלאי בר קיימה.

חקלאות משולבת מתנגדת לשימוש שיטתי בכימיקלים ודשנים והיא מעדיפה שימוש מוגבל וממוקד יותר. בפרק מופיעים שלושת התחומים העיקריים של חקלאות משולבת מתוך רשימה של משרד החקלאות הצרפתי, והם - ניהול חווה משולב (לרבות רישומים ויכולת מעקב, בטיחות ובריאות תעסוקתית, ניהול אשפה, התייחסות למגוון ביולוגי ולסביבה), התייחסות ליבולים (לרבות ניהול קרקע, דשנים מינרליים ואורגניים ומוצרים להגנה על היבולים) והתייחסות לבעלי חיים (לרבות זיהוי, בריאות, תזונה, שלום החיות והיגיינה).

הפרק מתמקד בארבעה נושאים בהקשר זה:

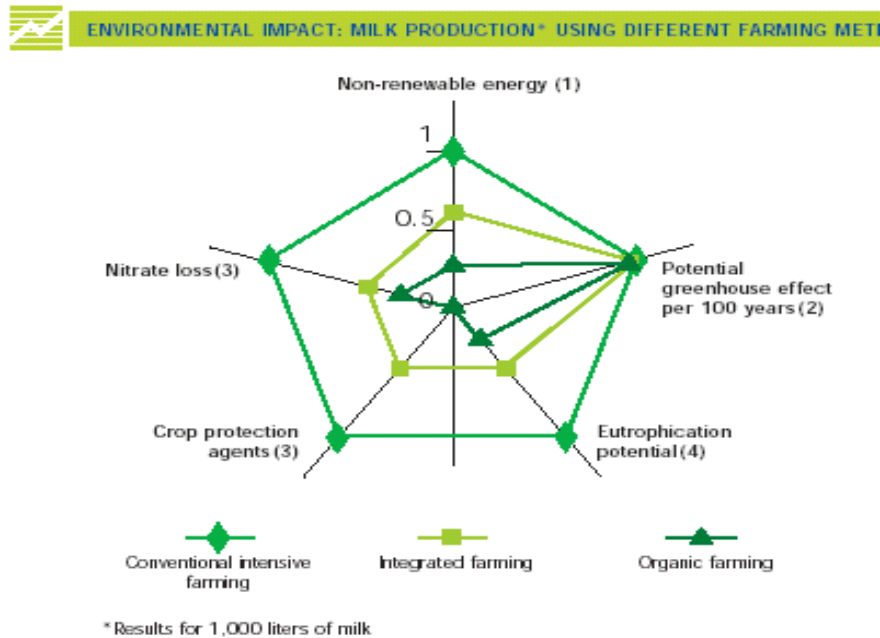
א. העלאת המודעות

קבוצת דנונה היא אחת מקבוצות עיבוד המזון הראשונות המאמצת את שיטת החקלאות המשולבת. היא מאמינה כי היא משלימה את שיטת החקלאות האורגנית כצעד חיוני לעמידה בציפיות הצרכנים.

הדוח מבהיר כי הן שיטת החקלאות המשולבת והן שיטת החקלאות האורגנית חולקות את היעד המשותף של חקלאות ידידותית לסביבה. יחד עם זאת, ישנו הבדל עיקרי ביניהן והוא כי בניגוד לחקלאות האורגנית, חקלאות המשולבת אינה פוסלת את השימוש

בכימיקלים סינטטיים, שיכולים להיות הכרחיים לטיפול במקרים של מחלות, מגיפות ועשבים.

לעניין ההשפעה הסביבתית של שלושת סוגי החקלאות - הקונוונציונלית, המשולבת והאורגנית, בחינה שערכה החברה (בנושא מחלבות) העלתה כי לחקלאות האורגנית יתרון ברור בנושא חסכון בשימוש באנרגיה ממקורות לא מתחדשים ובנושא [אי שימוש ב]חומרי הגנה על היבול. לעומת זאת, אין הבדל בין שלוש השיטות בנושא פליטות גזי חממה. החקלאות המשולבת ממוקמת לרוב בין הקונוונציונלית לבין האורגנית, כך שלמעשה היא מהווה מעין שיטת ביניים מבחינת השפעתה על הסביבה. להלן תרשים בנושא, בו מסומנות ההשפעות הסביבתיות של כל סוג חקלאות:



החברה תומכת בהנחיות משרד החקלאות הצרפתי, אשר פרסם ב-2002 את דרכי הפעולה של חקלאות משולבת, נהלי הערכת חוות ודרישות דיווח. המסמך הצרפתי

מבוסס על מדיניות חקלאות וסביבה שמקורה בשוויץ, שם ננקטה החל משנות ה - 80 מדיניות לצמצום הנזק הסביבתי הנובע מחקלאות אינטנסיבית מדי, והחל מ - 1993 החלה לפעול (על בסיס וולונטרי) תכנית לאומית לחקלאות משולבת. ממשלת שוויץ גם שינתה את שיטת הסיוע לחוות וקשרה אותו עם ידידותיות לסביבה של החווה, וב - 1998 השתתפו כבר 85% מהחוות בתכנית הלאומית, שהצלחותיה הבולטות היו בעיקר בצמצום השימוש בדשנים ובחומרים להגנה על היבולים.

בשנת 2001 השיקה דנונה שתי תכניות הרצה (פיילוט) בנושא חקלאות משולבת - האחת ל - 12 מחלבות והשנייה ל - 20 חוות המגדלות דגנים. החוות הוערכו על פי קריטריונים של משרד החקלאות הצרפתי, החקלאים הונחו לגבי הפעולות שעליהם לבצע ואז החליטו אם להצטרף לפרויקט. החברה מדווחת כי התוצאות מעודדות והחקלאים מוכיחים רצון כן לפעול בכיוון זה.

ב. פעולה עם תעשיות עיבוד מזון אחרות

קבוצת דנונה "שילבה כוחות" עם יונילבר ונסטלה, ביוזמת SAI¹⁶⁰ - יוזמת חקלאות בת קיימה, שתושק ב - 2002. מטרתה לפעול עם חקלאים וצרכנים, להחליף ולחלוק מידע ורעיונות. חקלאות בת קיימה היא מונח מורחב של חקלאות משולבת - היא כוללת גם התייחסות לצריכת משאבים טבעיים וגם את ההשפעה הכלכלית והחברתית של הפעולות על קהילות מקומיות. למעשה,

¹⁶⁰ SAI - Sustainable Agriculture Initiative.

חקלאות משולבת היא הצעד הראשון לכיוון חקלאות בת קיימה.

ג. בחירת חומרי גלם שמיוצרים בשיטות חקלאות משולבת

בשנת 2000, תרמה הקבוצה ל"מדריך לשיטות חקלאות משולבת בגידול חיטה" שפורסם על ידי מכון המחקר הצרפתי למגדלי הדגנים. החל מ- 2001 החלה הקבוצה לרכוש קמח לחטיבת הביסקוויטים ממקורות שפועלים על פי המדריך האמור.

הקבוצה גם החלה להוסיף שאלות בנושאי סביבה להערכה השנתית של יצרני החלב בצרפת (מעל 6,000 יצרנים). המטרה היא להגביר את מודעותם לדרכי פעולה נאותות בתחום הסביבה.

ד. האם חקלאות משולבת היא בת קיימה מבחינה כלכלית?

חקלאים רבים רואים בטכניקות חקלאות ידידותיות לסביבה התחייבות עסקית שתגרום לפגיעה בתחרותיות שלהם. האמת היא כי לדאוג לסביבה פירושו אדמה טובה יותר, צריכת משאבים טבעיים פחותה ושימוש מינימלי בכימיקלים, המתורגמים להוצאות תפעוליות ועלויות מיכון נמוכות יותר.

דרכי פעולה של חקלאות משולבת עלולות להיות יקרות יותר במונחי בדיקות, תוכנות, עבודה, יעוץ של מומחים, ולעיתים רכישת ציוד, הכשרה מיוחדת ועוד. החברה מסבירה כי לעיתים קרובות, הוצאות אלה אינן מקוזזות על ידי התוספת לרווחיות עקב פרודוקטיביות. לכן, המעבר לחקלאות משולבת הוא אכן הוצאה, אך הוא

יכול להביא לתשואות פיננסיות בנות קיימה בטווח הארוך.

הפרק גם מזכיר את היוזמה האירופית לפיתוח בר קיימה בחקלאות (EISA¹⁶¹) אשר מטרתה לקבוע מערכת כללים אחידה באירופה. כיום משתתפות בה שוודיה, איטליה, לוקסמבורג, גרמניה ואנגליה. ב - 2001 פורסמה טיוטה המסכמת את הנוהג ב - 5 מדינות אלה, בשם "הקוד האירופי המשותף לחקלאות משולבת".

בפרק מופיעים גם דבריה של מארי ניקולי, נשיאת קבוצת צרכנים מהוותיקות באירופה, בנושא חקלאות משולבת. היא טוענת כי חשוב להסביר לצרכנים את הנושא כך שיבינו את משמעותו.

היא סבורה כי חשוב שיהיו נוהל אישור על ידי הרשויות לגבי יישום שיטות החקלאות המשולבת, גופים מאשרים בלתי תלויים ודרישות סימון (תוויות) ברורות שימשכו את הצרכנים. עוד היא קובעת, כי הצרכנים מעוניינים לדעת יותר על שיטות החקלאות השונות, וקבלת מידע נוסף בנושא היא זכותם המלאה.

היא מסכמת את דבריה בכך שהצרכנים מצפים ליישום ההסמכה בנושא חקלאות משולבת ב - 2002 ואילך, וכי ארגונה יפעל על מנת לוודא כי הצרכנים לא יתאכזבו.

3. שילוב גורמים סביבתיים בכל ההיבטים של פעילויות הקבוצה

החברה מסבירה כי לאור נסיונה, אין די בנסיון להפחית את המזהמים לאחר היווצרותם, כי אם יש להימנע מיצירתם

¹⁶¹ EISA - European Initiative for Sustainable Development in Agriculture.

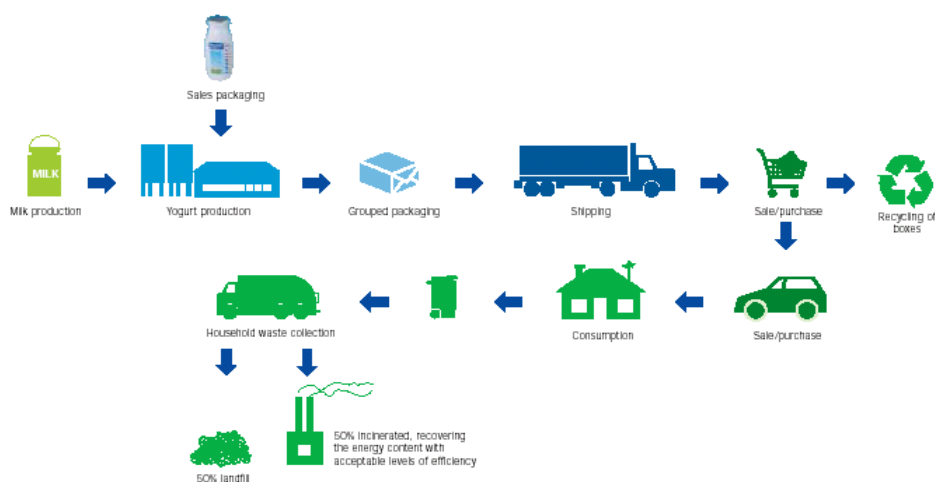
מההתחלה, ולאורך כל מעגל חיי המוצר. לכן, היא לוקחת בחשבון שיקולים סביבתיים בכל ההיבטים של פעולותיה.

הפרק מרחיב בחמישה נושאים:

א. הערכת ההשפעה הסביבתית של מוצרים

בשנת 2001 יזמה החברה ביצוע מחקר של ההשפעה הסביבתית של יוגורט בצרפת, הכולל את כל מעגל החיים של המוצר. הפרק מביא לשם המחשה תרשים המתאר את השלבים העיקריים בייצור והפצה של יוגורט, דרך מיחזור קופסאות הקרטון הגדולות (המשמשות למשלוח לחנויות), ההפצה לצרכנים ועד לטיפול בפסולת לאחר הצריכה (מתוכה 50% נשרפת לשם שימוש באנרגיה ו- 50% מושלכת).

להלן התרשים:

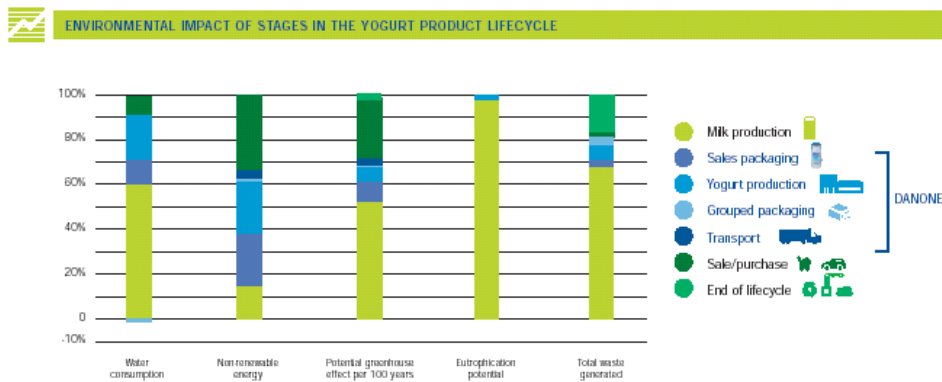


המחקר בוצע על ידי חברת Ecobilan, אותה הסמיכה דנונה לבצעו. המחקר בדק את ההשפעות הסביבתיות של שלבים במעגל החיים של היוגורט: ייצור החלב,

האריזות, ייצור היוגורט, אריזות מאגדות, הובלה, מכירה וסיום החיים.

לגבי כל אחד משלבים אלה נבחנה "תרומתו" של אותו שלב להשפעה הסביבתית מבחינת היבטים, כגון: צריכת מים, צריכת אנרגיה ממקורות שאינם מתחדשים, השפעת גזי חממה וכמות פסולת שנוצרת. המחקר התייחס לנתונים של צריכה על ידי יחידים של 1 טון יוגורט רגיל במיכלי 125 גרם באריזות רביעייה.

הפרק מביא את תוצאות המחקר בתרשים שלהלן:



התרשים מפלח את ההשפעות הסביבתיות של השלבים במעגל החיים של היוגורט, מבחינת ההיבטים שצוינו. מהתרשים עולה, כי, למשל, ייצור החלב אחראי לכ - 70% מכמות הפסולת הנוצרת, לכ - 60% מצריכת המים וליותר מכ - 50% מהשפעות גזי החממה. השפעותיה הסביבתיות של ההובלה, למשל, מועטות מאוד יחסית. רוב צריכת האנרגיה נובעת משלבי הייצור השונים, ואילו רק 20% מצריכת המים מיוחסת לייצור עצמו.

החברה אכן מוצאת לנכון לציין בפרק כי השלבים שבמסגרת שליטתה (ייצור האריזות, ייצור היוגורט, אריזות מאגדות והובלה) אינם אלה בעלי ההשפעה הסביבתית הגדולה ביותר.

הפרק גם כולל את דבריו של נשיא Ecobilan (החברה שערכה את המחקר אודות ההשפעה הסביבתית של המוצרים), המבהיר כי הגישה שנקטה דנונה בהסמכת Ecobilan לביצוע המחקר נובעת מההבנה כי חברות יכולות לצמצם את ההשפעה הסביבתית של מוצריהן באופן משמעותי על ידי בחירות האריזות, מקור חומרי הגלם ותכנון הלוגיסטיקה.

הוא מסביר כי המחקר בחן את המוצר "מהחווה עד למזלג", ומצא בין היתר כי:

- (1) על דנונה לרכוש יותר חלב מספקים המשתמשים בשיטות חקלאות משולבת.
- (2) לאריזות "תרומה" נכבדה לסך ההשפעה הסביבתית של המוצר.
- (3) תכנית ה"מפעלים הירוקים" של דנונה היתה יעילה.
- (4) יש להקדיש תשומת לב מיוחדת לדליפות חומרי צינן.
- (5) הפתרונות לפסולת האריזות כוללים אופציות שימוש יעילות ביותר, כדוגמת שריפה.

הכותב מסכם את דבריו בקביעה כי "על ידי חקירת מעגל החיים של מוצר היוגורט, עשתה קבוצת דנונה צעד משמעותי בכיוון של תכנון אקולוגי (Eco-Design), השואף למזער את ההשפעה הסביבתית לאורך כל מעגל החיים של המוצר."

ב. תכנון המפעלים והציוד בהתאם לשיקולי סביבה

הקבוצה הפיצה בכל יחידותיה התעשייתיות מדריך לתכנון והפעלה של מתקנים תעשייתיים, הלוקח בחשבון את נושא ההגנה על הסביבה. המטרה בהפצת המדריך היא לטפל באתגרים מוקדם ככל הניתן, על מנת למנוע בעיות מראש, במקום לשאת בעלויות גבוהות על מנת לתקן מאוחר יותר.

ג. שיקולים סביבתיים ברכישות ומכירות מפעלים

בכל מכירה או רכישה של מפעל נעשית היוועצות עם המחלקה הסביבתית, ואם נחוץ, מבוצעות גם ביקורות חיצוניות. תשומת לב מיוחדת ניתנת לסיכון של קיום התחייבויות סביבתיות, בייחוד כאלה שעלותן משמעותית, כדוגמת זיהום קרקע ואזבסט.

המפעלים שנרכשים משולבים לרוב במדיניות הסביבתית של הקבוצה תוך שנתיים.

ד. וידוא ציות סביבתי על ידי ספקים וקבלני משנה

הקבוצה מסבירה כי, ככל שניתן, היא דורשת מהספקים וקבלני המשנה לציית למדיניות הסביבתית שלה. היא מיידעת בכך בפרט את קבלני המשנה של מפעליה המוסמכים לתקן ISO 14001, ואלה מתחייבים להסכים למלא את הדרישות בנושאים כמו בטיחות וניהול פסולת.

ה. נושאים סביבתיים בלוגיסטיקה

הדרישות לגבי תחבורה ברכבת ובכביש נבחנו באופן מעמיק, אולם, בתחום זה שיפור ממשי יהיה אפשרי רק בשיתוף פעולה עם המבצעים. חלק מחברות הקבוצה הפגינו התקדמות ראויה לציון בנושא התחבורה, ביניהן חברת המים של דנונה בצפון אמריקה, אשר המירה את רוב צי משאיות החלוקה שלה, 2,000 במספר, לפעול על גז פרופאן נוזלי. צעד זה זיכה אותה במספר פרסי "אוויר נקי".

הפרק מתייחס גם לנושא **תקשורת פנימית יעילה** בעניין הסביבתי: הקבוצה משתמשת במגוון כלי תקשורת ממוקדים לשם הגברת מודעותם של כל העובדים להשפעה הסביבתית של הפעולות היומיומיות. כל מהנדסי הייצור מקבלים הכשרה מיוחדת בנושא הסביבתי. החל מ- 1997 החברה מפיקה עלון רבעוני פנימי שמשמש לעובדים כפורום להחלפת רעיונות וככלי לעדכון בנושאי חידושים במדיניות סביבתית. כמו כן, פותחה בשנת 2001 קלטת וידאו המקדמת את התועלת מגישה אקטיבית לעניינים סביבתיים.

4. **שמירת מקורות המים**

הפרק פותח בציון העובדה כי הגנה על מקורות המים ואיכות המים היא חיונית לעתיד, משום שעל המים להספיק לאוכלוסיה ההולכת וגדלה ולכלכלה המתרחבת, ומשום חשיבותם של המים למגוון הביולוגי.

ביצות (Wetlands), אגמים ובריכות טבעיות ממלאים תפקיד חיוני בשמירת מקורות המים ואיכותם. הם מסננים את מי הגשמים, מטהרים אותם וממלאים את שכבות מי התהום. אולם, מאפיינים טבעיים אלה נעלמים במהירות ומזוהמים באופן הולך וגובר על ידי פסולת ביתית, חקלאית ותעשייתית. גם התנוונות והזנחת הביצות מעידה על ההתעלמות הנפוצה מחשיבותן.

אמנת רמסר (Ramsar) בנושא הביצות משנת 1971, היא הסכם בין-ממשלתי שאומץ ברמסר שבאירן וייסד מסגרת לפעולות לאומיות ושיתוף פעולה בינלאומי בשימור ושימוש בביצות. 127 מדינות חתמו על האמנה עד כה, ו- 1,089 ביצות זוהו כבעלות חשיבות בינלאומית.

בשנת 1998 השיקו הקבוצה וחטיבת מי המעיינות שלה Evian מסע פרסום למודעות לנושא אמנת רמסר, תכנית הכשרה ואמצעים נוספים לקידום מטרות האמנה. זו הפעם הראשונה שארגון מהמגזר הפרטי נרתם לקידום מטרותיו של הסכם בין-ממשלתי, ודנונה עושה זאת משום הכרתה בחשיבות העניין. הפרק מציין גם כי במאי 2001 התקיים סימפוזיון בנושא הביצות האלפיניות, שדן בהגנה עליהן, והמלצות בעניין הוגשו לממשלת צרפת.

הפרק מכיל גם נתונים מספריים מעניינים בנושא המים: על פני כדור הארץ 39 מיליון קמ"ר של מים, מתוכם 10 מיליון קמ"ר

ניתנים לשימוש. השימוש במים בעולם מתחלק לכ - 69% לחקלאות, כ - 22% לתעשייה וכ - 8% לשימוש ביתי. ב - 2001 ייצרה קבוצת דנונה 14 מיליארד ליטר של מים, 0.0014% מאספקת המים בעולם.

הפרק מתייחס גם לנושא ההגנה על מעיינות המים המינרליים של Evian, ומתאר את מקורות המעיינות - מי גשמים והפשרת שלגים המחלחלים דרך אקוויפר עצום שנוצר לפני 18,000 שנה בעידן הקרח. איזור המעיינות הוא בעיקרו (85% ממנו) איזור מיוער, אחו וביצות, שהנוכחות האנושית בו מצומצמת - כפרים מעטים וחוות משפחתיות המייצרות גבינה ומוצרים אחרים.

הפרק מסביר כי בשנת 1992 הוקם, בשיתוף עם ממשלת צרפת, ארגון להגנה על איזור מעיינות Evian על ידי הרחבת מערכת הביוב, יישום שיטות חקלאות ידידותיות יותר לסביבה ועוד. כמו כן, נעשות פעולות לשימור וטיוב איזורי הביצות הטבעיים. הפעילויות האנושיות באיזור מפוקחות או נאסרות כבר החל מ - 1929, וזאת, על מנת לשמר את מי התהום ואת המים שעל פני השטח כשהם נקיים וטהורים.

5. Danone Vitapole - מרכז המחקר והפיתוח העולמי החדש של דנונה

בינואר 2001 קיבלה הקבוצה את ההחלטה להעביר את כל פעילות המחקר והפיתוח, שבעבר רוכזה ברמת החטיבות, לאתר אחד. Danone Vitapole שליד פריס יאכלס כ - 600 עובדים, מהם 250 מדעני מחקר, 250 אנשי צוות פיתוח וכן מומחי איכות. שטח המשרדים והמעבדות מסתכם לכ - 30,000 מ"ר. פתיחתו יועדה למאי 2002.

הפרויקט תוכנן להתאים לעקרונות הליבה של אחריות חברתית וסביבתית. הדבר בא לידי ביטוי, בין היתר, באופנים הבאים:

א. עניינים סביבתיים נשקלו והובאו בחשבון החל משלב התכנון.

ב. הניהול והארגון מבוססים על השתתפות רחבה של הצוות כולו ושיתוף בידע.

ג. ניתנת עדיפות ליחסים טובים עם הקהילה.

הפרק מרחיב בנושאים הבאים:

א. מחקר והקמת הפרויקט

מטרות האתר הן לעודד חדשנות ויצור מוצרים חדשים רבים, ולפתח טכנולוגיות חדשות המשלבות יעילות עסקית עם כבוד לסביבה, תוך הבטחת האיכות ובטיחות המזון הגבוהות ביותר.

שיטות העבודה תשלבנה את הידע והרעיונות ואת הנסיון שנצבר, תוך שימוש בתשתית המחקר והפיתוח הקיימת ודגש על חמישה מאפיינים: חיי המזון (ושמירתו), טכנולוגיות ייצור, העדפות וטעמים (טעם, מרקם), ערך תזונתי ומרכז לבטיחות המזון.

הקבוצה החליטה גם לאמץ גישה חדשה לגבי נושא המחקר והפיתוח, לפיה המדענים לא יהוו עוד מעין "ספק" עבור יחידות השיווק והייצור, כי אם יעבדו לצידם של כל הנוגעים בדבר - צוותי ייצור, איכות ושיווק - החל מהשלבים הראשונים של כל פרויקט.

ב. עמידת המתקנים בסטנדרטים הסביבתיים הגבוהים ביותר

הקבוצה מסבירה כי הצעתה של החברה שזכתה במכרז לתכנון האתר והפיקוח על בנייתו, מתוך 3 חברות שהתמודדו, נבחרה הודות לאיכות הסביבתית הגבוהה של ההצעה.

ל. פישר, המנהל האחראי על הפרויקט מטעם החברה הזוכה, מסביר כי מיזעור השפעת הבנין על סביבתו במובן הרחב - גם האנושית והקהילתית ולא רק הסביבתית - הוא נדיר בתעשייה. הדבר דורש טיפול בסוגיות רבות, משום שהוא נוגע לא רק לפליטות של מפעלים אלא לחיי היומיום של בני האדם. הוא מדגים זאת בנושא האקוסטיקה במשרדים, שטופל הרבה מעבר לדרישות החוק על ידי התקנת חיישנים מיוחדים, צמצום השימוש באלומיניום הדורש אנרגיה רבה לייצורו והימנעות משימוש בחומרים הדורשים תחזוקה מרובה.

הקבוצה מוסיפה כי באתר נבנה מפעל לטיהור מים שינקה ויטהר את השפכים של האתר.

ג. שיתוף העובדים

מאז ספטמבר 2000 ועד ינואר 2001 בוצעו 32 ראיונות על מנת להבין את עמדות העובדים לגבי הפרויקט. כולם ציינו את הצורך בשיתוף העובדים בתהליך. לאור זאת, פנתה החברה במרץ 2001 בקריאה לעובדים המעוניינים בכך להשתתף בצוותי עבודה שיבחנו, בין היתר, נושאים של תקשורת פנימית ותקשורת עם קבוצת דנונה כולה, קשרי קהילה, מתקנים למבקרים ועוד. 104 עובדים הגיבו לקריאה, וצוותי העבודה שהוקמו הגדירו רבים מהעקרונות של פעילותו העתידית של האתר.

ד. קשרים מקומיים

צוותי Danone Vitapole ראו בדיאלוג בונה עם ארגונים מקומיים ונציגי הקהילה נושא בעדיפות עליונה מההתחלה. התקיימו דיונים בנושא השפעת האתר החדש על התחבורה באיזור, על רשתות החשמל ועוד, ונמצאו במשותף, גם אם לא בקלות, פתרונות לכל הסוגיות. לבסוף אף הוזז האתר 200 מטרים ממקומו המיועד לאחר שנמצאו, במהלך חפירות ראשוניות, שרידי עתיקות במקום.

עמוד זה מציין את הגורמים בחברה שכתבו או השתתפו בכתיבה של הדוח החברתי על חלקיו השונים.

כמו כן, הוא מציין את הדרכים האפשריות להגיב על הדוח החברתי (באתר או במכתב).

בנוסף לכך הוא מסביר כי בכתיבת הדוח הסתייעה החברה בארגון הבלתי תלוי Utopies, שהוקם ב-1993 לשם קידום נהלי עסקים ברי קיימה. ההערות של הארגון האמור מצוטטות בפרק זה של הדוח החברתי.

הארגון מסביר כי, על פי נסיון העבר, הצלחתם של דוחות חברתיים תלויה בשני גורמים: יכולת החברה לזהות את הנושאים החשובים שעולים מפעילויותיה והציפיות הקשורות אליהם, ויכולתה לספק מידע אובייקטיבי באותם נושאים, כך שניתן יהיה גם להשוותם לביצועים של עסקים אחרים.

הארגון מציין כי תרם לדוח החברתי של דנונה בשלושה תחומים עיקריים:

1. עידוד הקבוצה להגדיר באופן מדויק ועקבי יותר את ההשפעות הסביבתיות והחברתיות של פעולותיה, ובכללן השפעות במעלה ובמורד שרשרת האספקה. הדבר כולל גם התייחסות לעמדותיהם והשקפותיהם של מתבוננים מבחוץ.

2. הכנת סיכום של כל הדירוגים החיצוניים של ביצועיה החברתיים והסביבתיים של הקבוצה, שלמרות חסרונותיהם הם עדיין מהווים את צורת ההערכה הבלתי תלויה היחידה שמאפשרת השוואה עם עסקים אחרים.

3. ייעוץ לקבוצה, בדבר האופן הטוב ביותר שניתן למצות את היתרונות העסקיים הנובעים מאימוץ גישה, ובמידת האפשר לתמוך בכך באמצעות נתונים.

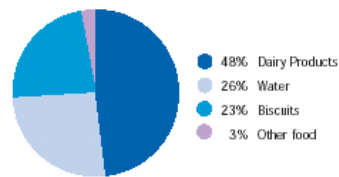
הארגון מציין כי הוא מאמין שבנוסף להיותו מקור מידע על החברה, על הדוח החברתי להוות גורם מניע להבנה רחבה יותר של מושג הקיימות בקרב העובדים. מתוך תפיסה זו, עשה הארגון מאמצים למשוך את תשומת הלב של הקבוצה לנושאים חדשים, שאינם נדונים בדוח חברתי זה, ולעורר דיון בתוך החברה כך שתנקוט עמדה בנושאים אלה בעתיד.

מבט מהיר על קבוצת דננה 6.9.2.9

בעמוד זה מרוכזים מספר נתונים פיננסיים אודות הקבוצה, מכירות לפי מגזרי פעילות ולפי איזורים גיאוגרפיים, שמות המנהלים הבכירים ועוד. להלן מבחר מהנתונים:

DANONE Group at a glance

WORLDWIDE SALES IN 2001 BY BUSINESS

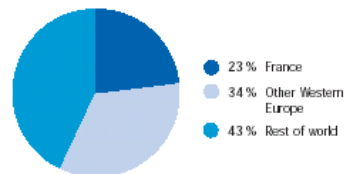


KEY FINANCIAL DATA

| | 2000 | 2001 | Change |
|---|------------|------------|--------|
| | € millions | € millions | |
| Sales | 14,287 | 14,470 | +5.1%* |
| Operating income | 1,550 | 1,609 | +9.8%* |
| Net income (excluding exceptional provisions)** | 720 | 780 | +8.3% |

* at constant scope and exchange rates.
**including provisions for restructuring of biscuit production and exceptional amortization of goodwill on Guitart.

2001 SALES BY REGION



6.9.3 מהו הפרסום ששימש את הדוח?

החברה לא מציינת במפורש מהו הפרסום ששימש אותה לכתובת הדוח, אולם בפרק הסוקר את תכנית "דרך דנונה", שהיא התכנית המספקת מסגרת למדיניות האחריות החברתית לכל החברות בקבוצה, נאמר כי התכנית נבנתה על ידי צוות פנימי של דנונה, והתייחסה לדרישות של קבוצות אקטיביסטים, ארגונים וקרנות אתיות, ואף שאבה השראה מתקני ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, AA 1000 ומעל לכל - GRI. כמו כן, נאמר בו כי התכנית מתווה הנחיות לגבי המידע שעל החברות לספק בנוגע לעסקים, תקני סביבה וחברה, וב-2004 מתוכנן דיווח מפורט של כלל חברות הקבוצה בדוח החברתי.

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

הנושא המרכזי המייחד את הדוח הוא נושא בטיחות המזון, שמתמקד בזיהוי וניתוח סיכונים (ביולוגיים, כימיים ואלרגניים) ונקודות בקרה קריטיות. הדוח מסביר כי לשם כך החברה קובעת נהלים מחמירים לבחירת חומרי גלם וספקים, בחינת משלוחים ובקרה על כל תהליכי הייצור, על מנת להבטיח ציות לכללים מחמירים של היגיינה, בחינה סופית של המוצרים לפני מכירתם ועוד.

יודגש כי נושא שרשרת האספקה קיבל ביטוי מפורט לאורך כל הדוח החברתי.

נושא נוסף הוא הארגון מחדש של חטיבת הביסקוויטים שביצעה החברה, שאילץ אותה לסגור מפעלים מסוימים ולבצע קיצוצים בכוח האדם. החברה מסבירה ומפרטת כיצד השתדלה לבצע את הארגון מחדש באופן אחראי שיצמצם ככל הניתן את הפגיעה בעובדים, ובין היתר, הציעה להם חלופות כגון: עבודה באתר אחר של הקבוצה, קבלת הצעות מעסקים באזור, סיוע בהקמת עסק עצמאי ועוד.

בנוסף ניתן דגש על השפעותיה הכלכליות של דנונה והשוו את ביצועיה ביחס למדדים מקובלים בעולם.

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

חלק מהדוח נבדק על ידי גורם חיצוני (כמובהר בתת פרק 6.9.2.3 סעיף 4).

6.9.6 תגובות מיוחדות של הציבור

החברה אינה מצטטת תגובות של הציבור על הדוח החברתי.

6.9.7 היקף השקעה חברתית

החברה מציינת כי תרומתה במזומן בשנת 2001 הסתכמה ליותר מ - 5 מיליון אירו, ותרומות המוצרים היו שוות ערך ל - 1.4 מיליון אירו נוספים. התפלגות התרומות, ב - 21 מדינות, היו :

BREAKDOWN OF DONATIONS*



17% לתמיכה בקהילות מקומיות
 52% לתכניות "עוזרים לילדים לגדול"
 3% לסיוע הומניטרי
 28% למחקר בנושאי תזונה

- 17% local community support
- 52% Helping Children Grow programs
- 3% humanitarian relief
- 28% nutrition research

Cash donations totaled a little over €5 million in 2001, while product donations represented the equivalent of €1.4 million.

*Covering 21 countries

6.9.8 פרמטרים פיננסיים עיקריים

היקף המכירות והרווח הנקי של הקבוצה בשנת 2001 עמדו על כ - 14.5 מיליארד אירו, וכ - 780 מיליון אירו, בהתאמה. הקבוצה מעסיקה למעלה מ - 100,000 עובדים ב - 208 אתרי ייצור הממוקמים ב - 32 מדינות ברחבי העולם. מוצריה נמכרים ב - 120 מדינות.

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

בין פרקי הדוח ובתוכם משובצים ראיונות או דעות של גורמים חיצוניים ממגוון תחומים המשיקים לאותו נושא הנדון בפרק, ביניהם גורמים בכירים מארגוני תעשייה, איגודי צרכנים, איגודי עובדים, ארגונים מדעיים, ארגונים העוסקים בנושאי קיימות ועוד.

6.9.10 האם צויין שהחברה זכתה בפרס כלשהו בגין הדוח החברתי?

החברה מציינת באתר האינטרנט שלה כי זכתה במספר פרסים, לאו דווקא בקשר לדוח, ביניהם פרס בנושא השירות ללקוח על אתר האינטרנט והשירות הטלפוני שהיא מפעילה.

6.9.11 במשך כמה שנים מספקת החברה דיווח חברתי?

הדוח החברתי הראשון שהחברה פרסמה היה לשנת 1999. הדוח שנסקר כאן הוא הדוח השלישי של החברה.

