

## בניית שרשרת אספקה אחראית:

### שילוב קריטריונים של אחריות תאגידית במדיניות הרכש ובניהול שרשרת האספקה

#### מבוא:

אחד האתגרים המרכזיים לחברות המעוניינות להעמיק ולהרחיב את הפעילות וההשפעה של אחריות תאגידית הוא יצירת שרשרת אספקה אחראית, המקיימת עקרונות של אחריות תאגידית וקיימות. בניית של שרשרת אספקה כזו הוא תהליך ארגוני המבוסס על מעורבות ומחויבות של הנהלת החברה, מחלקות הרכש והלוגיסטיקה, וכמובן שיתוף ומחויבות של ספקי החברה.

שאלון דירוג מעלה 2012, מתייחס מפורשות לסוגיות שרשרת האספקה האחראיות בשאלות הבאות:

30. האם התבצעה בחברה בשנתיים האחרונות בדיקה המוודאת כי מרבית קבלני כח-אדם/ שירות של החברה, מקפידים על עמידה בחוקי העבודה?
31. האם בקריטריונים לבחירת ספקים (כולל קבלני כח-אדם/ שירות) משולבים גם נושאי אחריות תאגידית: כגון: אתיקה, סביבת עבודה, איכות סביבה וכיו"ב?
32. האם מדיניות החברה בעבודה עם עשרת הספקים הגדולים כוללת התייחסות לעמידתם בנורמות האחריות התאגידית של החברה ו/או הקוד האתי המחייב את החברה או על-פי כל קוד אתי אחר של הספק המקובל על החברה?

במסמך זה אספנו עקרונות מנחים כלליים לתהליך בניית שרשרת אספקה אחראית, כמו גם דוגמאות לקריטריונים לבחינת אחריות תאגידית של ספקים בתהליך הרכש. המידע מתבסס הן על תהליכים וקריטריונים המיושמים בחברות בעולם ובארץ, והן על פרסומים מקצועיים העוסקים בבניית שרשרת אספקה אחראית.

## תהליך עקרוני להטמעת רכש אחראי ושרשרת אספקה אחראית:



## 1. הערכת סיכונים:

בעזרת שרשרת אספקה אחראית, הארגון יכול להגן על עצמו מפני הפרעות ועיכובים בשרשרת האספקה הנובעות מקשיים של ספקים בנושאי יחסי עבודה, סביבה, ממשל וציות ועוד. הקפדה על ניהול נכון של סוגיות חברתיות וסביבתיות אצל ספקים יכול לסייע גם בהתמודדות עם סיכונים מוניטין, ובעיות איכות. רצוי כי איתור הסיכונים בשרשרת האספקה יעשה בשיתוף מחזיקי עניין שונים: הספקים (כמובן), ארגוני חברה אזרחית, עובדים וגופים רלבנטיים נוספים.

## 2. הגדרת חזון ומדיניות רכש:

חזון ומדיניות ברורים בנוגע לאחריות תאגידית בשרשרת אספקה חיוניים להבהרה של ציפיות ואסטרטגיות החברה בנושא, וכן משמשים כהצהרת מחויבות של החברה, מנהליה ועובדיה לנושא. חזון ומדיניות משמשים גם בסיס לקביעת מנגנוני ההערכה של האחריות התאגידית בשרשרת האספקה. מומלץ כי בתהליך גיבוש החזון ייקחו חלק מנהלים בכירים ואנשי מקצוע מכל חלקי הארגון הקשורים לשרשרת האספקה כמו: רכש, תפעול, שיווק, הבטחת איכות, משאבי אנוש, משפטית וכמובן – אחריות תאגידית. בכך תובטח מחויבותם לנושא וליישומו בחברה, והתהליך יהפוך מתהליך תפעולי של הרכש לתפיסה ארגונית כוללת. מדיניות הרכש פורטת את החזון לקווים מנחים לקבלת החלטות ותהליכי עבודה. על מדיניות הרכש להתבסס על הקוד האתי וערכי החברה, ולהביאם לידי ביטוי רלבנטי לעבודת הרכש. חשוב כי מדיניות הרכש תתייחס הן למצופה מהחברה ומהקניינים שלה, והן למצופה מספקי החברה, וזאת כדי לתאם ציפיות בין כל הגורמים, ולהניח בסיס למערכת יחסים של שיתוף פעולה והוגנות.

## 3. הגדרת דרישות אחריות תאגידית מהספקים:

דרישות אלה מתייחסות בד"כ לנושאים הבאים, אותם יש לפרוט להנחיות ברורות ולפרסם לספקים:

- שמירה על החוק ועל התקנות הנדרשות
  - אימוץ קוד אתי לספקים ו/או קיומו של קוד אתי אצל הספק
  - זכויות אדם
  - זכויות עובדים
  - הגנה על הסביבה
- דרישות נוספות עשויות לכלול:
- איסור שחיתות ושחד
  - מחויבות לתחרות הוגנת
  - הגנה על פרטיות ואבטחת מידע
  - מעורבות בקהילה

בנוסף לדרישות הכלליות, יש לבחון את המכרזים / בקשות להצעות מחיר לזיהוי מוקדים ספציפיים הדורשים התייחסות. למשל:

ברכישת חומרי גלם – שימוש בחומרים מסוכנים / ידידותיים לסביבה, תהליכי ייצור מסוימים. במכרזי שירותים / כח אדם – הקפדה על תנאי העסקה חוקיים והוגנים.

#### **4. בניית כלים ומנגנונים ל:**

- הערכת ספקים חדשים: שאלונים, שילוב בשיקולי רכש, הגדרת משקל בהערכת ספקים שונים בתחומים שונים.
- שיפור והטמעה אצל ספקים קיימים: כנסים והדרכות, שאלוני הערכה עצמית, מבדקים.

#### **5. הדרכת עובדי הרכש, לוגיסטיקה ועובדים רלבנטיים אחרים**

#### **6. מיפוי שרשרת אספקה:**

לצורך הגדרת תוכנית הטמעה ושיפור ביחד עם הספקים. מומלץ להתחיל את ההטמעה עם ספקים אסטרטגיים, וכן עם ספקים שיש לחברה איתם מערכת יחסים טובה המבוססת על שיתוף פעולה.

#### **7. יישום בתהליכי העבודה:**

- בחינת נוהלי העבודה הקיימים והתאמתם למדיניות הרכש האחראית.
- קביעת נוהלי עבודה חדשים במידת הצורך.
- בחינת תהליכי העבודה הקיימים והתאמתם למדיניות הרכש האחראית.
- עבודה משותפת עם ספקים להטמעה ושיפור מתמיד.

## דוגמאות לשאלות להערכת אחריות תאגידית של ספקים בתהליך הרכש<sup>1</sup>:

### 1. אחריות תאגידית – כללי:

- 1.1. האם לחברה ישנו תקן כלשהו לניהול אחריות תאגידית / חברתית / סביבתית (ת"י 10,000, SA8000, ת"י 14001, [תו אתיקה בהעסקה](#))
- 1.2. האם הוגדרה לחברה מדיניות אחריות חברתית באופן רשמי? (אפשרות לצירוף המדיניות)
- 1.3. האם הוגדר בחברה בעל תפקיד האחראי על יישום והטמעה של אחריות חברתית? (שם ותפקיד)
- 1.4. האם החברה מדורגת [בדירוג מעלה](#) או רשומה [כעמיתת מעלה](#)?
- 1.5. האם החברה מודעת לדרישות החוקים והתקנות הקשורים להעסקה, בטיחות, בריאות, איכות הסביבה ומקיימת אותם?

### 2. אתיקה בעסקים:

- 2.1. האם יש לארגון קוד אתי? (אפשרות לצירוף הקוד)
- 2.2. האם מונה בארגון אחראי אתיקה?
- 2.3. האם בוצעו/מבוצעות הדרכות לכל העובדים בנושא הקוד האתי והתנהגות אתית בעסקים?
- 2.4. האם ישנו בארגון מנגנון לדיווח על הפרות אתיקה בצורה דיסקרטית?
- 2.5. האם בשלוש השנים האחרונות התנהלו נגד הארגון חקירות או הוגשו תביעות בנושאי אתיקה / שוחד?

### 3. זכויות אדם וזכויות עובדים:

- 3.1. האם לחברה מדיניות משאבי אנוש ברורה המכילה עקרונות ותהליכי עבודה לגבי:
  - 3.1.1. שוויון הזדמנויות בעבודה ומניעת אפליה
  - 3.1.2. שכר שווה לעובד ולעובדת
  - 3.1.3. חופש ההתארגנות
  - 3.1.4. הדרכות ופיתוח עובדים
  - 3.1.5. מניעת הטרדה מינית
  - 3.1.6. שעות עבודה ומנוחה
- 3.2. האם קיים הסכם העסקה בכתב לכל עובד?
- 3.3. האם יודעו כל העובדים לגבי זכויותיהם, תנאי השכר וההטבות המגיעים להם?

<sup>1</sup> השאלות מעובדות מתוך שאלוני החברות: מקדונלדס, רפאל, שטראוס גרופ, Societe General, Volvo, NEC Group

#### 4. איכות הסביבה:

- 4.1. האם לחברה מדיניות ניהול סביבתית מוגדרת וכתובה? (אפשרות לצירוף המדיניות)
- 4.2. האם הוגדר בחברה בעל תפקיד האחראי על יישום והטמעה של נושאי איכות הסביבה וניהול סביבתי? (שם ותפקיד)
- 4.3. האם החברה זיהתה את ההשפעות הסביבתיות הנובעות מפעילותה?
- 4.4. האם לחברה נהלים / מנגנונים המעודדים:
  - 4.4.1. חסכון במים
  - 4.4.2. חסכון באנרגיה
  - 4.4.3. מחזור וטיפול בפסולת
- 4.5. האם בשלוש השנים האחרונות התנהלו נגד הארגון חקירות או הוגשו תביעות בנושאי הגנת הסביבה?

מקורות מידע נוספים:

[Supply Chain Sustainability - A Practical Guide for Continuous Improvement / UN Global Compact](#)

[מדיניות הרכש של NEC Group](#)

[הערכת אחריות תאגידית של שרשרת אספקה / בנק Societe General](#)

[דרישות לספקים – אחריות תאגידית / Volvo](#)

[אתר שרשרת אספקה אחראית / HP](#)

[מדיניות רכש אחראית / Epson](#)

[פורטל שרשרת אספקה אחראית](#)