

מעלה* - מפגש אחריות תאגידית בקרב הספקים למנהלי רכש ומנהלי אחריות תאגידית

במפגש השתתפו כ- 40 מנהלות ומנהלי רכש ואחריות תאגידית ממגוון חברות וסקטורים עסקיים מרשת מעלה. השתתפו גם חברות "ספקיות" של חברות אלו. המפגש התחיל עם הדוברים שנקבעו מראש, והמשיך כשולחן עגול בו כל המשתתפים הוזמנו לקחת חלק בשיחה ולשתף מהניסיון והדילמות.

מיקי אדיב מנכ"ל G4S ישראל ויו"ר מעלה:

היקף הרכש של החברות ברשת העמיתים של מעלה הוא גדול מאוד. לכן, זהו ציר שבאמצעותו ניתן לקדם השפעה חברתית וסביבתית חיובית בצורה משמעותית מאוד שמצטרפת להשפעות ישירות על כוח העבודה ופעילויות אחרות. החשיבות של אחריות ברכש גדולה עוד יותר כאשר בוחנים את המציאות הנוכחית בישראל והיחסים בין החברות הגדולות לספקים שלהן שמאופיינים לעיתים בחוסר סימטריה שמתבטא החל משפת גוף ועד להיבטים של מועדי תשלום וכו'.

מומו מהדב מנכ"ל מעלה:

המטרה שלנו היא הרחבה של אחריות תאגידית גם לרכש. אנחנו עושים זאת משתי סיבות:

1. הרכש הוא אזור מעט נעלם בעבודה של החברות הגדולות אבל כשבוחנים את ההשפעה האמיתית, הוא משפיע על עשרות ומאות אלפי עובדים במשק ולכן חשוב מאוד לטפל גם שם באחריות תאגידית.
2. הזדמנות להרחיב את האחריות התאגידית גם לספקים בסדרי גודל קטנים ובינוניים שמהווים את עמוד השדרה של הכלכלה בישראל וכך למעשה להגביר את הסטנדרטים ביחסי עבודה, גיוון בתעסוקה, ניהול איכות הסביבה, תרומה לקהילה ועוד בכלל המשק הישראלי.

עבורנו, ועבור כל החברות שפועלות במעלה לאורך השנים באופן שיטתי, זה בעצם כניסה למעגל שני של חברות שעד היום אמרנו שהן "קצת קטנות מדי" לניהול רשמי של האחריות התאגידית.

מעלה מציעה לחברות בסדרי גודל בינוני במשק הישראלי – מחזור כספי של 320-50 מיליון ₪ - להיכנס להיכרות עם אחריות תאגידית והטמעה שלה. זה כולל מהלך ובו מספר פעולות מרכזיות שבלבן נמצאת כניסה לדירוג מעלה בקטגוריית חברות עד 320 מיליון ₪ מחזור שנתי. הדבר יאפשר לטעמנו הרחבת שוק העבודה באמצעות קליטה של אוכלוסיות מודרות כגון ערבים, חרדים, אנשים עם מוגבלויות; שמירה על הסביבה, השקעה בקהילה, מתן תנאי עבודה הוגנים ופיתוח של עובדים ועוד.



"דלת הכניסה" והפניה הראשונית לחברות אלו הן באמצעות מחלקות הרכש של החברות הגדולות ברשת מעלה. אלו יציעו ויעודדו ספקים רלוונטיים בשרשרת שלהן להצטרף לתהליך באופן וולונטארי כך שישפרו ויגבירו את הסטנדרטים באופן הדרגתי ומתמשך.

אנחנו מבקשים ממנהלי הרכש את ההחלטה מצדם לטפל ולבחון את האחריות התאגידית ברכש, לזהות ספקים רלוונטיים ולפנות אליהם, ואנחנו במעלה נמשיך הלאה תוך כדי קשר שוטף עמכם.

עפרה אלוף, ראש ענף תכנון ותהליכי רכש, אגף הרכש, בנק לאומי:

הנושא סוחף ואמיתי - איך הספקים שאנחנו עובדים איתם אחראים חברתית וכו'...

בנק לאומי שם את הנושא בעדיפות גבוהה. בנק לאומי מטפל בזה ונמצא בין היתר בדירוג בפלטינה פלוס במדד מעלה. אנחנו לא רק משיתים את האחריות על הספקים, אלא בודקים גם את עצמנו מול הספקים בכל התחומים ואיך אנחנו תורמים לקהילה. בשנתיים האחרונות עשינו פעילויות מרכזיות כלפי הספקים: קבענו אמנה לניהול ספקים שמבוססת על הקוד האתי של בנק לאומי, מיקדנו את הערכים- שקיפות, שוויון הזדמנויות, איכות סביבה ומצוינות. לא שמנו על פלקט בלבד, אלא הטמענו- ערכנו כנס לעשרות ספקים והסברנו מה אנחנו רוצים. ערכנו סקר שביעות רצון בקרב הספקים והתוצאות היו טובות – הן התייחסו לפעילות של הבנק מול הספקים וגם על הערכים שהתוונו. כשאנחנו קולטים ספקים חדשים לבנק אנחנו מתייחסים גם להיבטים סביבתיים וחברתיים שהספק אמור לעמוד בהם. כתרומה לקהילה אנחנו מנסים לעשות רכש מהפריפריה, רכש מחברות שמעסיקות אנשים עם מוגבלות, העסקה ממגזרים בתת תעסוקה (כדוגמת חרדים), בצוק איתן הקדמנו תשלומים לספקים בדרום ועוד. אנחנו מרגישים מחויבות ורואים את הערך המוסף בזה- ניהול יותר טוב ואיכותי יותר ועוד... ההנהלה הבכירה גם כן מחויבת.

מה מידת המעורבות שלנו? האם אנחנו באמת רוצים לבחון את ההתקשרות על בסיס אחריות תאגידית? הרבה פעמים יש שיקולים אחרים וזה דילמה- בחנו את העניין גם מבחינה משפטית. אנחנו רוצים להיות חלק מהתהליך של הכנסת ספקים לתהליך של דירוג מעלה. בחרנו 30 ספקים וכתבנו להם מכתב עם ה"אני מאמין" שלנו ובין היתר ציינו שאנחנו בוחנים את ההוספה של קריטריונים חברתיים וסביבתיים בעת ההתקשרות עם ספקים חדשים. אנחנו מעוניינים להעלות את הרף. היינו רוצים שהספקים שלנו יהיו מחויבים לנושאים האלה. המיקוד הזה בקבוצה של 30 מאפשר להתקדם וללמוד תוך כדי התהליך. ב- 2015 התחברנו גם לנושא של העסקת עובדי קבלן ואיך מתייחסים לתשלומים המגיעים להם. יש לנו אינטרס ברור בעניין כי יש לנו הרבה ספקים. אנחנו משקיעים בזה הרבה. מקווה שנצליח.

לאורה אוסלנדר, מכירות, חברת ג. ברס:

חברת ג. ברס כבר הצטרפה לדירוג מעלה לחברות עד 320 מיליון ש"ח. החברה היא חברה משפחתית שמעסיקה כ- 100 עובדים, שמשוקת ומייבאת חומרים לתשתיות תקשורת (בזק, רכבת ישראל...). מאוד



שמחה שניתנה לי ההזדמנות להיכנס למעלה ומקווה להראות תוצאות. ההצעה להצטרף לדירוג הגיעה מחברת G4S ישראל שעמה אנו עובדים שאמרו לנו שלדעתם אנו מתאימים למעלה.

יש לנו מנכ"ל מחויב לתהליך ואמר בוא נראה במה זה כרוך ומיד זה המריא. כתוצאה מההדרכות והמשוב שביצענו עם מעלה על השאלון שדיווחנו עלו מספר נושאים, כאשר הגדרנו שאחת המטרות שלנו הן בניית תהליכים למניעת הטרדות מיניות ולפתח את הנושא של מעלה ואחריות חברתית בחברה. אנחנו רוצים שהעובדים שלנו ירגישו מחויבים לחברה מתוך זה שמשקיעים בהם. הנושא המרכזי השני שעלה בשיתוף מעלה הוא הקמת קבוצה של עובדים שנבנה ביחד עמה קוד אתי לחברה. עוד שבועיים נעשה פגישה ראשונה והמטרה היא לגרום לעובד להגיד מה שיש על ליבו והפוך.

רונית סימנטוב, מנהלת רכש, סאנדיסק ישראל:

מנהלת רכש בכל העולם למעט ארה"ב. 3 חלקים שארצה לתאר במהלך העבודה: עם איזה ספקים מתקשרים?, יציאה למכרזים, והשלב השלישי חברות שמתקשרים איתם לאורך זמן. שפותחים ספק יש את הדברים הטריטוריאליים: ניהול מס, ספרים, חתימה על הקוד האתי של סאנדיסק וכו'. שיוצאים למכרז יש תנאי סף - בטיחות, חומרי ניקוי ירוקים וכו'... לספקים האסטרטגיים עמם אנו עובדים לאורך זמן, מבצעים תהליך **scorecard** - שבדק את ההתנהלות השוטפת של ספק במהלך שנה והוא נמדד בביצועים שלו. הרכש ממלא על הצד הפיננסי וההתנהלות במו"מ. שני אנשים ממלאים את המשוב כך שלא יהיה אינטרס. בסוף התהליך, או שאנחנו אומרים להם להשתפר או שאומרים להם כל הכבוד. הם מעריכים את התהליך הזה. אנחנו לדוגמה מתמקדים בחברה בגיוון - עדיין אנחנו לא דורשים מהספקים אבל מעודדים. מצריך מאתנו לחשוב מחוץ לקופסה, לאו דווקא לעבוד עם הספק הגדול. אנו שמחים שכבר הצלחנו להכניס 2 חברות מהספקים שלנו לדירוג מעלה ומאמינה שזה יקדם את התחום ויגביר את הסטנדרטים.

אבנר לבציון, מנהל שיווק ופיתוח עסקי, תרמוקיר:

תרמוקיר יושבת בקיבוץ חורשים ומייצרת מוצרים ומערכות לבנייה. אנו פועלים להטמיע קיימות בכל פעילויות החברה וזה באסטרטגיה. זה תחום ניהולי, וכשרוצים לייצר צמיחה, חייבים לייצר את זה כשיטה ואסטרטגיה. שהכול עובד לפי אינטואיציות זה תלוי איפה הקשב של המנהל. הבנו שצריך מפת דרכים שבוחנת קיימות: הקיימות ברמת המוצר - זה לא מספיק בתוך החברה גם עם הלקוחות והספקים ואז אתה גם מדבר פתאום עם המתחרים שלך. חלק מהדברים זה בטווח קצר - מה שעושים בפנים בתוך החברה. אחד הדברים שעשינו הוא לחפש בנצ'מארק - ברמת התפעולית יש תקינה, בנושא הקיימות השתמשנו בדירוג מעלה - חלק מהדברים עשינו מאינטואיציה וחלק מהדברים לא היו מטופלים כך. לדוגמה ברמת הממשל התאגידי. חלק גדול מהעבודה זה מיפוי: תפעול, מו"פ כדי להשפיע צריך לעשות דברים, רכש - היום ממוקדים בנושאים הסביבתיים ובמקביל מחזקים את הרגל החברתית. יש תועלות בחיבור ובהעמקה של הקשר עם הספקים - מוצרים איכותיים יותר.



כמה תובנות: טיפול בשרשרת הערך - שיכון ובינוי עשו נוהל רכש ירוק אך לא הצלחנו להראות ללקוחות שלנו שזה חשוב. פתאום חזר אלינו לקוח אחרי כמה חודשים ואמר שהוא רוצה משהו עם תו ירוק כי שיכון ובינוי דרשו מהם פתאום.

דיון כלל המשתתפים

מומו, מעלה: אנחנו נעים תמיד בין הנאיביות לציניות. הרכש הוא מקום קשה כי שם אפשר לחסוך הכי הרבה- אנחנו חושבים שברגע שיש נושא נוסף אפשר לתת גם לו מקום. אנחנו נזהרים מעודף ציניות ומעודף נאיביות. אנחנו נתקלים הרבה מאוד בתחומים שנמצאים מעבר לציניות בחוק - דברים נעשים הרבה בצורה אינטואיטיבית כי אכפת להם, כי ראו שעושים וכדומה. בבדיקה צריך להיזהר לא לשקוע מידי בקריטריון ובשאלות אלא לתת ביטוי למה שנעשה מאז ומתמיד. מגיע שלב מסוים בחיי ובגודל חברה, שאם הדברים לא מנוהלים וממוסמכים זה מתחיל לחרוק ואפילו נופלים בכל מיני היבטים ותחומים.

דינה, חברת הארכיברים (ספקים של בנק לאומי): בהתחלה לא היה לי מושג למה אנחנו באות למפגש וכיצד זה נוגע אלינו. זה מרגש אותי וסוחף אותי. זוהי בדיוק הרוח של הארגון שלנו - העניין של תקינות, שוויון הזדמנויות, זכויות עובדים ואיכות סביבה. לכן אנו שמחים לקחת חלק.

דניאל מילוא, המרכז לאתיקה משכנות שאננים: עד כמה זה היה שיקול שבנק לאומי ביקש?

דינה, הארכיברים: זה קרוב לליבו של המנכ"ל שלנו ואנחנו די מיישמים את זה. אם זה לא היה קרוב לליבו לא היינו פה.

עפרה, בנק לאומי: זה תהליך ארוך והמכתב פניה שלנו היה מאוד "לייט" ולא דורש. לא תמיד לחברות יש את יכולת הניהול לדבר כזה, צריך מישהו שינהל את זה. אם נתמוך ונעודד, למרות שהתהליך הוא ארוך טווח, זה יצליח.

אנשי רכש בנק לאומי: הרעיון הוא לרתום את הספקים. המנכ"ל של הארכיברים הוא איש ערכי ורואים את זה שהראש מקנה ערכים לארגון זה קורה. הבנק יכול לתת את הדרייב וההצתה- בסוף זה חייב לבוא מתוך הארגון.

לאורה, ג. בריס: תהליך העבודה שלנו עם G4S, כולל התייחסות לקוד האתי. ברגע שאתה יושב עם המנכ"ל אתה פתאום רואה שזה חשוב ואתה רוצה. הכל נעשה בצורה נינוחה ואף אחד לא מחוייב לזה. זה באמת כלי ניהולי שממנו יוצאים קשרים ונהלים. זה תורם מאוד ליחס בין ספק ללקוח.

מומו, מעלה: אנחנו בסיטואציה הפוכה - האווירה היא לפעמים שהנושאים האלו לא חשובים, ומה שחשוב זה המחיר בלבד, ואולי איכות. הדגש הוא וולונטרי. ברור שהמחיר והאיכות הם נושאים מאוד



משמעותיים, אבל אנו מכניסים נושא חדש לשיחה. יש כאן שינוי - זה חלק מהשיח, ממערכת היחסים ומהמו"מ. זה שינוי תרבות עם פוטנציאל גדול.

קיימים שני צירי עבודה – הראשון הוא "יישור קו" - להכניס את ההתנהלות שלנו מול הספקים ולעודד את הספקים לאמץ את זה. ציר שני- תואם או משלים- לוקחים נושא דגל מסוים- עסקים בבעלות נשים או רכש לוקאלי וכו' ומדגישים את הנושא בעבודת הרכש.

רונית, סאנדיסק: יש לנו תפקיד למכור למנהלים שלנו וגם למכור לספקים שלנו. זה חוזר אלינו - הספק מחויב ומתנהל אחרת ולפעמים זה חוסך כסף. בהרבה מקרים אחרי שעשה בדק בית והתייעל הוא יכול להוריד את המחיר. חברת הניקיון שלנו מילאו את השאלון - יש להם עובדות ערביות וזה גיוון שלא ידענו עליו ודברים נוספים.

דניאל, המרכז לאתיקה: צריכים להיות רגישים שספקים קטנים לא יכנסו לתהליך רק בשביל שלא להרגיז את הגדולים. האחריות התאגידית של יחידות הרכש מעלה מספר סוגיות אתיות - דילמות אתיות של ספקים, מפקחים, אתיקה במו"מ - נושאים עם שטחים אפורים רבים. השאלה שלי היא איפה עובר הקו - חברתיות מול מחיר?

אנשי רכש, לאומי: מפל איכות - קריטריונים שהם לא מחיר. זה תופס משקל בהליך. זה לא הופך עולמות, זה נותן ניקוד וזה מופיע בתהליכים.

מומו, מעלה: אנחנו מחפשים עוד חברות ברשת מעלה שיכנסו לשלב הפיילוט שבמסגרתו אנחנו מבקשים 5 עד 30-40 ספקים שמוציאים אליהם נוסח פניה לספקים (קיים נוסח מוצע על ידנו), ובו מציעים להם להיכנס לתהליך. אנחנו עושים את ה"פולו אפ" לספקים ונותנים הדרכה. הכוונה ששלבי הפיילוט יבנו מאגרי כלים מוכנים גם אצלנו וגם במרכז לאתיקה (קורסי אתיקה למנהלי רכש וכדומה). גם מבחינת חברות הייעוץ- חיבור העסקים הקטנים והבינוניים זה עניין עולמי. המשפחתיות הישראלית היא דווקא יתרון בנושא הזה.

לסיכום, נשמח שהחברות הגדולות יפנו אלינו על מנת לעבוד איתנו על הפיילוט הראשוני הזה. לחברות ה"ספקיות" נשמח שתשיבו על השאלון ולקבוע עמנו ולבחון יחדיו את הדברים.

*[מעלה](#), ארגון גג (ללא מטרת רווח) של כ- 110 מהחברות הגדולות בישראל, עוסקת בפיתוח סטנדרטים של ניהול אחראי בעסקים בישראל. מעלה מפרסמת מידי שנה את דירוג ומדד מעלה בבורסה לניירות ערך שמאפשר לכל חברה משתתפת למפות, להשוות ולקבוע יעדים לניהול אחראי.