



2009

דו"ח אחריות תאגידית



דו"ח אחריות תאגידית 2009  
קבוצת שטראוס



כחברת מזון בינלאומית, אנו מאמינים כי חובתנו ואחריותנו להפגין מנהיגות בעשייה החברתית והסביבתית שלנו. אחריות תאגידית היוותה מאז ומתמיד חלק בלתי נפרד מהזהות שלנו ונבחרה כאחד מששת היעדים ארוכי הטווח המרכיבים את החזון שלנו. בהתאם לכך, אנו שואפים לעמוד ברף הגבוה ביותר בתחום זה, ולהתאים לכך את ערכי החברה ואת פעילותנו בכל התחומים.

### שנת 2009 בראי אחריות

שנת 2009 אופיינה במשבר כלכלי ומיתון עולמי, אשר נתנו את אותותיהם בכל שכבות האוכלוסייה ופגעו בעסקים גדולים וקטנים כאחד. שנה זו הציבה בפנינו אתגרים רבים במישורים שונים, בין היתר בכל הקשור להתנהלותנו כחברה עסקית בהיבטים של אחריות תאגידית. בתקופת המיתון הכלכלי, היעד שעמד לנגד עינינו היה לפעול להמשך קיימותה וצמיחתה של החברה, מבלי לפגוע בנכסים החשובים ביותר שלנו - העובדים והמותגים, תוך הקפדה על שקיפות ותקשור הולם של החלטות החברה ומהלכיה. גם בהיבט של השקעה באחריות תאגידית בחרנו שלא לצמצם את התקציבים, ובמקרים מסוימים אף הגדלנו אותם, מתוך הבנה שהגופים, האנשים והמטרות אשר לשמן אנו פועלים, זקוקים להשקעה זו אף ביתר שאת בתקופה שכזו, ומתוך אמונה, כי נצא מן המשבר הכלכלי מחוזקים יותר באם נמשיך להשקיע בתחומים אלו.

# מבוא ותחולת הדו"ח

### על הדו"ח

אחת מאבני היסוד לניהול אחריות תאגידית היא ניהול ומדידה של ביצועינו בתחום והנהגת מנגנון דיווח אודותם. בהתאם לכך, אנו בוחרים לפרסם מדי שנה דו"ח אחריות תאגידית מקיף וכולל. אנו רואים בדו"ח כלי לשיפור הדיאלוג המתקיים בינינו לבין מחזיקי העניין שלנו ולהגברת השקיפות שלנו בתחום זה.

זהו דו"ח האחריות התאגידית השלישי של קבוצת שטראוס, הנכתב בהתאם להנחיות הדור השלישי של ה-GRI לכתובת דו"חות אחריות תאגידית, וכמו שני קודמיו, זכה לדירוג A, שהנו הדירוג הגבוה ביותר של ה-GRI, המלמד על רמת שקיפות מקסימאלית בדו"ח. הדו"ח מכיל בין היתר תיאור של פרופיל החברה, קווי אסטרטגיה ומדיניות ומדדי ביצוע בתחומים השונים המרכיבים את האחריות התאגידית שלנו. בכוונתנו להמשיך ולפרסם דו"חות אחריות תאגידית באופן שגרתי ולפעול לשיפור מתמיד של ביצועינו ושל איכות והיקף הדיווח שלנו במהלך השנים הבאות.

### תחולת הדו"ח

למעט במקומות בהם מצוין אחרת, דו"ח זה מתייחס לכלל פעילות קבוצת שטראוס ומציג מדדי ביצוע ונתונים שנאספו לגבי שנת 2009, ובמקומות בהם הדבר התאפשר, גם בהשוואה לנתוני 2008 ו-2007.



**RESPONSIBILITY**  
**SUSTAINABILITY**



בעולם, שנבנה מיסודו כמפעל ירוק העומד בתנאי איכות סביבה מחמירים ביותר. חשוב להדגיש שבכל תחומי העשייה אין אנו מסתפקים בהצהרות, אלא משקיעים מאמץ וחיבה אמיתיים כדי ליצור שינויים מוחשיים. כחברת מזון גלובלית אחראית אנו פועלים לשיפור מתמיד באיכות ובערכים התזונתיים של מוצרינו ולעידוד אורח חיים בריא בקרב הציבור.

אני רואה חשיבות בכך שיש לנו חלק בקביעת נורמות חדשות וסטנדרטים גבוהים של מודעות ושל אחריות חברתית וסביבתית - הן בישראל והן במדינות רבות נוספות בהן אנחנו פועלים. כשעוד ועוד חברות מוסיפות לתחומי פעילותם את נושא האחריות החברתית-סביבתית אני רואה בכך הישג.

כמי שמאמינה בדוגמא אישית, אני מאמינה שבכל מקום בעולם בו פועלים אנשינו בהתאם לעקרונות הקוד האתי של שטראוס - יכתבו קודים דומים חברות אחרות, אשר יחד יצרו תרבות עסקית חדשה.

בכל מקום בו נקים מפעל ירוק - יקומו עוד אחריו.

בכל מקום בו נעמוד לצד החקלאים המקומיים - תיווצר ערבות הדדית ושותפות אמיתית לתועלת כל הצדדים.

בכל מקום בו נעודד גיוון אנושי - יתרחבו מעגלי ההזדמנות והסובלנות.

הדרך עודנה ארוכה אך אני בטוחה שיחד, במאמץ משותף, נמשיך לצעוד קדימה ולמצוא עוד ועוד דרכים ממשיות כדי לבטא את האכפתיות שלנו לבני אדם, לחברה הוגנת ולכדור הארץ.

## דבר יו"ר קבוצת שטראוס, עפרה שטראוס:

אנו גאים לפרסם את דו"ח האחריות התאגידית השלישי של קבוצת שטראוס המבטא את ה"דרך של שטראוס", את תפיסת העולם שלנו כחברה ואת מכלול הפעילויות והצעדים שאנו נוקטים בתחום זה. הדו"ח הנוכחי, המתפרסם בתקופה שבה העולם יוצא בהדרגה ממשבר כלכלי עמוק, מדגיש את חוסנו כחברה ואת מחויבותנו העמוקה לערכים של שקיפות, אחריות ואכפתיות. לראייה, במיוחד בשנה לא פשוטה זו, המשכנו להשקיע משאבים רבים בפיתוח אנשים, בקידום קהילות ובשיפור איכות הסביבה מתוך דבקות בעיקרון ה-"Beyond Compliance" המנחה אותנו, שפירושו שדרישות החוק הן תמיד רק הרף התחתון עבורנו.

המשבר העולמי רק חייד את מה שמנחה אותנו בקבוצת שטראוס מיום היווסדנו. לתאגידים ולחברות בעולם כיום ישנה מחויבות הולכת וגוברת לפעול מתוך אחריות, אכפתיות ואתיקה מול כל מחזיקי העניין שלהן. לכן, אני רואה בדיווח הזה חשיבות ממעלה ראשונה. הדו"ח מהווה הצהרה פומבית על המחויבות החברתית והסביבתית שאנו בקבוצה לוקחים על עצמנו כחלק אינטגרלי ממורשת המייסדים שלנו ומתפיסת עולמנו בשטראוס. הוא מהווה הצהרה על מחויבותה של החברה כלפי כל מחזיקי העניין שלה ליחסים הדדיים, שאינם נגזרים מיעדים כלכליים ישירים, על היותנו חלק מהסביבה, הקהילה וממרקם החיים במובן הרחב. למעשה עצם הדיווח הוא ביטוי להתנהלות בשקיפות, אשר מן הראוי להעמיק אותה בחיינו בכלל ובסביבה העסקית בפרט.

אנחנו גאים במסורת ארוכה של אנושיות ונתינה, אבל מצליחים להפוך אותה לצורת חשיבה בארגון הולך וגדל, אשר פרץ זה מכבר את הגבולות המקומיים. אצלנו בשטראוס האחריות החברתית-סביבתית אינה נושא נוסף או נספח לעיסוקינו, אלא נוגעת ממש בשורש הדברים, בליבת העסק שלנו. הפעילות העסקית שלנו מונחת על ידי תחושה פנימית של אחריות כלפי אנשים וכלפי הסביבה.

הבחירה שלנו להיכנס לתחום המים, העומד בסימן התדלדלות משאבי הטבע והמים הראויים לשתייה בעולם כולו, משקף היטב את חזונו. אנו פועלים לסייע בהנגשת מים בריאים ובטוחים לאוכלוסיות רבות בעולם שאינן נגישות ליסוד בסיסי, וזאת באמצעות פיתוח של טכנולוגיות טיהור מהפכניות. לאחרונה גם ביצענו צעד משמעותי בתחום הסביבתי והעסקי עם השקת המפעל החדש של סברה בארה"ב, המתקדם בתחומי



## דבר נשיא ומנכ"ל קבוצת שטראוס, גדי לסיין:

בשנה זו, קידמנו באופן משמעותי את ניהול תחום האחריות התאגידית שלנו, גייסנו אנשי מקצוע לתחום, הרחבנו את פעילותנו בתחום האתיקה והשקנו קו חם לפניות בישראל ובעולם. ביצענו קפיצת מדרגה משמעותית בתחום איכות הסביבה עם השקת המפעל הירוק של סברה ופרויקטים משמעותיים נוספים והרחבנו את ההשקעה החברתית שלנו תוך המשך מיקוד סביב נושאי הגיוון וההכלה שנבחרו כ"נושאי דגל" קונצרניים להשקעה חברתית. בתחום הבריאות, הנוגע בליבת הפעילות שלנו, מוכיחה כניסתנו לתחום המים והבחירה להשקיע בעסק העוסק באספקת מי ברז בטוחים ואיכותיים, שגם פיתוח העסקים שלנו מושפע מתפיסת עולם של אחריות, כאשר לצד זאת המשכנו לפתח בהתמדה מוצרים התורמים לאורח חיים בריא ומאוזן תוך המשך שיפור ערכיהם התזונתיים של מוצרים קיימים.

אני בטוח שהגישה האנושית והרצינית בה אנחנו מנהלים את התחום הופכות אותנו לחברה מוערכת ויציבה יותר. גם פוטנציאל הצמיחה שלנו קשור קשר הדוק ליכולתנו להיות גורם חיובי ומשמעותי בעולם סביבנו, להתכוון אליו, להיות חלק ממנו. אחריות חברתית וסביבתית היא, בעיניי, דרך מצוינת לבחון ולשפר את היכולת הזאת ובכוונתנו להמשיך להיות נאמנים לדרך הייחודית של שטראוס ולצעוד במסענו בנתיב זה, לרווחת כולנו.

השנה החולפת, אחת המורכבות ביותר בעולם העסקים הגלובלי, העמידה בפני הכלכלה העולמית ובפנינו בשטראוס אתגרים משמעותיים. בזכות ניהול קפדני והיערכות מוקדמת, הצלחנו להתמודד בצורה טובה עם המשבר העולמי, לשמר את המעמד התחרותי שלנו ולהניח תשתיות להמשך הצמיחה וההתרחבות שלנו כחברה גלובלית עם שורשים ישראליים. השנה, הדו"ח יוצא במקביל להתאוששות העולם מן המשבר הכלכלי ומקבל משנה תוקף. בשנה זו נוכחנו בחשיבות ההולכת וגוברת שמונחת על כתפי תאגידים וחברות לפעול מתוך אחריות ושקיפות. דווקא בתקופות של אי-וודאות יש חשיבות עליונה לבסס את האמון שרוחשים לנו כלל הגורמים הבאים אתנו במגע - לקוחות, עובדים, ספקים, מתחרים, רשויות וכלל הציבור. דו"ח זה הינו צעד נוסף ביישום ה"דרך של שטראוס". החשיבות המרכזית של תהליך הדיווח היא בעובדה שהוא מחייב אותנו למדוד מדי שנה את הביצועים החברתיים-סביבתיים שלנו ולהשוות אותם לביצועי השנה שקדמה לה וליעדים שהצבנו לעצמנו. זוהי הזדמנות לתת לעצמנו ולכם דין וחשבון אמיתי, מגובה בעובדות מוצקות, על ההתנהלות שלנו בתחום ולכן אני רואה בו כלי עבודה אמיתי ומנוע לשיפור.

גם בשנת משבר נשארה שטראוס נאמנה לתפיסת עולמה ולערכיה, המבוססים על השילוב בין מנהיגות, אחריות, שקיפות, אמינות ואתיקה יחד עם השקעה חברתית וסביבתית. אני גאה במיוחד על כך שלאורך תקופה זו הקפדנו לשמר את רמת ההשקעה במשאבי האחריות התאגידית שלנו מתוך הבנת חשיבות התחום וההכרה כי חברה שתשקיע באחריות התאגידית שלה גם בזמן המשבר, תצא ממנו מחוזקת לרווחת כלל מחזיקי העניין שלה.



## דבר הממונה על אחריות תאגידית בקבוצת שטראוס, מיכאל אבנר:

העלינו משמעותית את שיעור מעורבות עובדי שטראוס למען הקהילה ואת סכום התרומות. בנוסף לכך, ביצענו קפיצת מדרגה בהיבט הניהול הקבוצתי של תחום האחריות התאגידית, עם מינויה של מנהלת אחריות חברתית, אשר תסייע בקידום התחום מתוך ראייה כוללת ואסטרטגית השזורה בפעילות הליבה של הקבוצה.

בהביטנו קדימה, אל עבר 2010, אנו יכולים להניד בבטחה ששטראוס היא חברה המייחסת חשיבות עצומה לאנשים, כבודם וזכותם, הן במקום העבודה והן בקהילה. אנו מעצימים את כוח העבודה שלנו המונה כ-13,000 עובדים ברחבי העולם, ומעודדים אותם לחולל שינוי בר קיימא במקום העבודה ובקהילה שלהם, ומטפחים תרבות עבודה שבה שכר תחרותי, בטיחות, הוגנות וכבוד הינם מאבני הבניין של הצלחתנו.

אני מזמין אתכם ללמוד עוד על קבוצת שטראוס על ידי ביקור בגרסה האינטרנטית של דו"ח זה, המחולקת להשפעות כלכליות, חברתיות וסביבתיות, שם תמצאו נחונים ועובדות, תמונות וסרטים, וקישורים למסמכים אינפורמטיביים אחרים של קבוצת שטראוס.

זו שנה שלישית ברציפות שקבוצת שטראוס מוציאה דו"ח אחריות תאגידית, בו היא חושפת בפני כלל מחזיקי העניין שלה את הנעשה בתחום זה בקבוצה, כמו גם יעדים לשיפור עתידי. דבר זה מעיד על מגמה המסמנת הטמעה מתקדמת של גישה ניהולית כוללת בקבוצת שטראוס, הרואה חשיבות עליונה בשמירת השקיפות בכל פעולותיה כלפי כלל מחזיקי העניין שלה, ופועלת באופן מתמיד לשיפור וליישום תהליכים מיטביים הנוגעים להשפעותיה עליהם, בין אם אלו השפעות כלכליות, חברתיות, סביבתיות או אחרות. סגם בדו"ח שלפניכם, כמו בדו"חות הקודמים, הושקעו מאמצים רבים על מנת להביא בפניכם את התמונה המקיפה, האמיתית והמשקפת ביותר את רוח הארגון ופועלו בתחומי האחריות התאגידית. מאמצים אלו התאפשרו הודות לעשייה המוגברת של שטראוס בתחומי האחריות התאגידית, אשר הוגברו משמעותית השנה, וזאת על אף התנודות העזות בשווקים הפיננסיים בארץ ובעולם, אשר השפיעו גם על קבוצתנו. בתקופה זו, כהחלטה קבוצתית, לא רק שלא צמצמנו את ההשקעה באחריות תאגידית, אלא אף הרחבנו אותה, מתוך הבנה כי חברה אשר תשקיע בנושא זה גם בזמן משבר, תצא ממנו חזקה יותר. ולכן, השקנו תכנית אתיקה מקיפה המציבה סטנדרטיים אתיים גבוהים ביותר לעובדינו וספקינו, מיקדנו והגברנו את מאמצינו בנושא הפחתת טביעת הרגל האקולוגית שלנו. כחברת מזון גלובלית, שטראוס מחויבת לשיפור אורח החיים הבריא ותזונתם של נשים, גברים וילדים בעולם וממשיכה לפעול ללא לאות לשיפור היתרונות התזונתיים של מוצרינו המובילים.





קבוצת שטראוס  
במבט על

# 2009

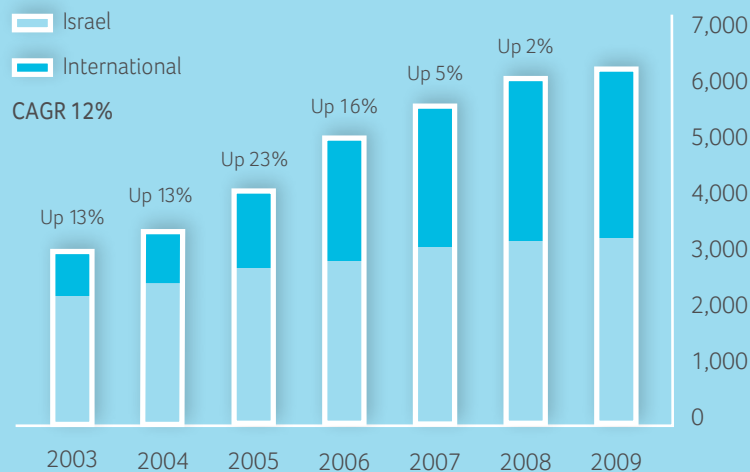
## דגשים עיקריים

הקבוצה מנהלת ומפתחת את עסקיה במטרה להציע מגוון רחב של מוצרים ממותגים, ברמת איכות גבוהה הפונים לכלל האוכלוסייה בהזדמנויות צריכה שונות. מוצרי הקבוצה נמכרים במגוון ערוצי מכירה לרבות רשתות השיווק הגדולות, חנויות וסופרמרקטים פרטיים, חנויות נוחות, מקומות עבודה, בתי מלון, מכונות אוטומטיות ועוד.

בשנת 2009, צמחה פעילותנו בכ-2.04%, ייצרנו מחזור של כ-6.37 מיליארד ש"ח, אשר 47% ממנו נבעו מפעילות בינלאומית ושווי השוק שלנו בתום השנה עמד על למעלה מ-5.98 מיליארד ש"ח. אנו מחזיקים במעמד מוביל במסגרת תחומי העסקים והשווקים השונים שבהם אנו פועלים.

בשנה זו רכשה קבוצת שטראוס את תנה תעשיות חברה בע"מ (תמי 4) מובילת השוק בישראל ואחת החברות המובילות בעולם בפיתוח, ייצור ושיווק של מערכות לטיהור, סינון, חימום וקירור מי השתייה לשוק הביתי והמוסדי.

מכירות מאוחדות נטו (במיליוני ש"ח)



### • חברת המזון והמשקאות השנייה בגודלה בישראל

- מובילה בקטגוריית הקפה הקלוי והטחון בישראל, במזרח ובמערב אירופה ובברזיל וממוקמת כחברת הקפה החמישית בגודלה בעולם (במונחי רכש קפה ירוק)

### • 13,000 עובדים

בארץ ובעולם, כולל עובדי קבלן

- בעלת שותפויות אסטרטגיות עם חברות ענק גלובליות בתחום המזון והמשקאות (דנונה, פפסיקו)

### • מחזור נטו ב-2009:

**6.37 מיליארד ש"ח,**

כ-47% מהפעילות מחוץ לישראל



# עסקים חובקי-עולם

## שטראוס ישראל

שטראוס ישראל היא בסיס הבית של הקבוצה, ונכון לסוף שנת 2009 היא אחראית לכ-55% מן המחזור העסקי הכולל של הקבוצה. המותגים שלנו בכל הקטגוריות המרכזיות של פעילותינו נטועים בשורשיה של ההווה והתרבות הישראלית, מהמובילים בשוק המזון הישראלי וכוללים רבים מן המוצרים המועדפים על הצרכן הישראלי. שטראוס ישראל מחזיקה בכ-11.5% משוק המזון והמשקאות הקמעונאי בישראל ומתמקדת בשלוש מגמות צריכה עיקריות בתעשיית המזון בישראל: **בריאות ואיכות חיים, תענוג והנאה וקפה.**

## שטראוס קפה

שטראוס קפה היא חברת הקפה החמישית בגודלה בעולם במונחי רכש קפה ירוק, ובשש השנים האחרונות הפכה לאחת מחברות המזון בעלות שיעור הצמיחה המהיר ביותר בעולם. שטראוס קפה נהנית ממעמד מוביל בשוקי הקפה בישראל, במרכז ומזרח אירופה ובברזיל ומדורגת במקום הראשון או השני כמעט בכל השווקים שבהם היא פועלת.

## סברה

סברה מפתחת, מייצרת ומוכרת סלטים טריים בסגנון ים תיכוני בכל רחבי צפון אמריקה. באמצעות מינוף המותג "Sabra" ובאמצעות הידע הנרחב שלה באורח חיים בריא, תחום המתפתח במהירות באזור זה, הפכה סברה למובילת שוק

הסלטים הטריים בארצות-הברית עם נתח שוק של כ-40%. "סברה" הינה חברה משותפת של קבוצת שטראוס (50%) ופפסיקו (50%). פעילות סברה משמשת מנוע צמיחה חשוב לקבוצה.

## מקס ברנר

רשת השוקולד בר מקס ברנר מהווה קונספט שיווקי חדשני המייצג במהותו את מגמת הפינוק. כיום, פועלים ברחבי העולם כ-30 ברים של שוקולד "מקס ברנר", בישראל, ארה"ב, אוסטרליה, סינגפור ופיליפינים. החברה מתכננת לפתוח בשנה הקרובה סניפים נוספים בלאס ווגאס ובבוסטון.

## שטראוס מים

לאחר שלוש שנים בהן השקיעה וניהלה החברה את מיזם המים H2Q כחברת הזנק (Start-up), רכשה H2Q במהלך 2009 את "תנה תעשיות חברה בע"מ", יצרנית ומשווקת "תמי 4". בשנת 2009 הושלמו תהליכי האישור והתקינה של הטכנולוגיה שמפתחת H2Q על ידי ה-WQA בארה"ב על פי תקנים אמריקאים הנחשבים למחמירים ביותר בעולם בתחום תקינת המים. פעילות המים הינה חלק מהגשמת החזון של החברה בתחום המים - לשפר את איכות החיים של צרכניה בפיתוח פתרונות ייחודיים למי שתייה איכותיים לשווקים ברחבי העולם.



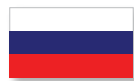
# שטראוס

## ברחבי העולם

נוכחות גלובלית



מקדוניה



רוסיה



פולין



אוקראינה



ישראל



אוסטרליה



פיליפינים



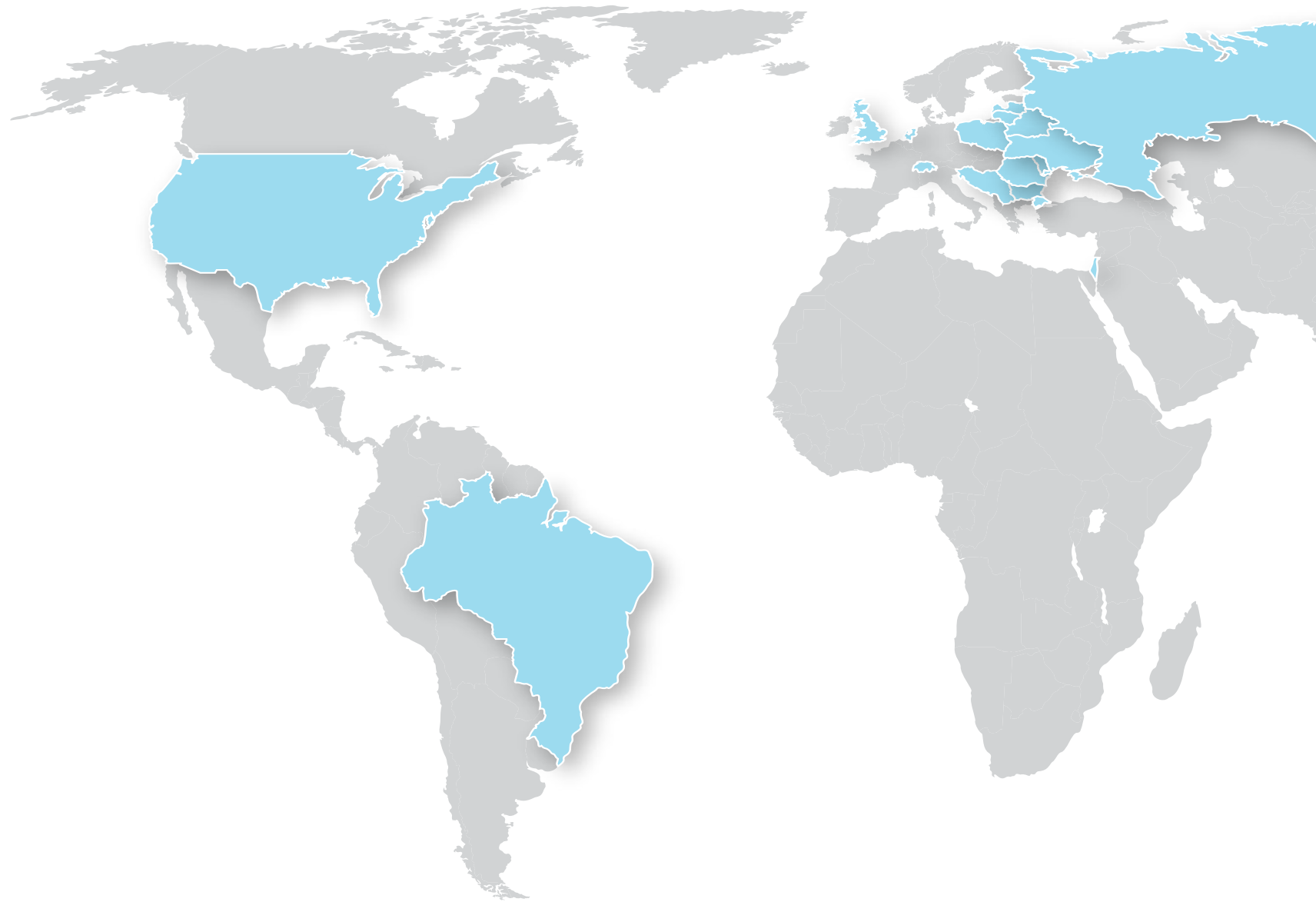
סינגפור



רומניה



ברזיל



בלרוס



מונטנגרו



אלבניה



קזחסטאן



שווייץ



הולנד



ארצות הברית



מולדובה



אנגליה



סרביה



גאורגיה



ליטא



## מותגים עיקריים תחת שותפות



## המותגים העיקריים שלנו







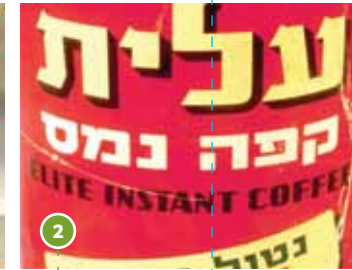
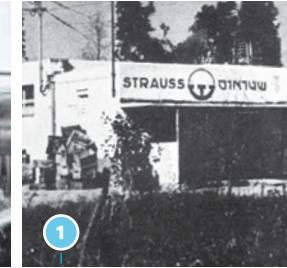
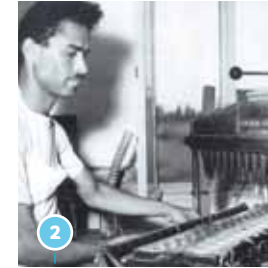
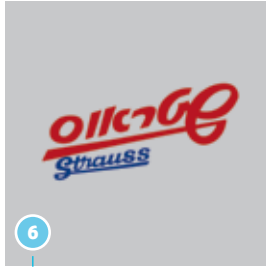


# ראשית דבר

להיות אחת ההשקעות הראשונות הבולטות של חברה בינלאומית בתעשייה ישראלית. בשנות ה-90 נוצרו שותפויות נוספות. נוצרה השותפות עם חברת פפסיקו העולמית, ענק המזון הבינלאומי יוניליוור נכנס לשותפות עם גלידות שטראוס ובמקביל החלה עלית בצעדי ההתרחבות מחוץ לישראל בעיקר בשוקי הקפה הקלוי והטחון באירופה. במשך השנים, גדלו שתי החברות להיות חלק בלתי נפרד מהחיים במדינה עם מותגים הנטועים עמוק בשורשים בהווה ובתרבות הישראלית. דרכם של שני הסמלים הישראלים התלכדה רשמית בשנת 1997, כאשר שטראוס רכשה את השליטה בעלית ובאופן הדרגתי הובילה למיזוג מלא בין שתי החברות בשנת 2004. בשנת 2007 שונה שם החברה "לשטראוס גרופ" והושק לוגו חדש במטרה ליצור חברה בינלאומית אחת בעלת זהות ממוקדת, בהירה ואחידה עם שם אחד. מודל הפעילות של הקבוצה הינו ייחודי, באופן שבו הוא ממנף מיזמי צמיחה בשוק המקומי, שותפויות אסטרטגיות גלובליות ומקומיות והתרחבות בינלאומית. היום קבוצת שטראוס היא חברת ישראלית-בינלאומית, השנייה בגודלה בתחום המזון בישראל עם מרכיב הולך וגדל בפעילות מחוץ לישראל שבמרכזה עומדת פעילות הקפה הקלוי והטחון.

קבוצת שטראוס, החלה את דרכה בשנת 1936 כאשר ד"ר ריכרד והילדה שטראוס ובנם הפעוט מיכאל ברחו לארץ ישראל מאימת השלטון הנאצי בגרמניה. הם בחרו לבנות את ביתם בעיירה הצפונית נהריה והקימו בה רפת קטנה של שתי פרות. המחלבה הקטנה החלה למכור חלב, גבינה ושמנת לחושבי הסביבה. המוצרים של משפחת שטראוס זכו במהירות בפרסים שונים וסללו את הדרך להקמת המחלבה הראשונה ולהצלחה ארצית. סיפורה של קבוצת שטראוס הוא סיפורה של הציגונות, של ערכים ומורשת משפחתית אשר הפכו לנחלתה של חברה שלמה.

באותה תקופה עקב התגברות האנטישמיות ועליית הנאצים לשלטון, הגיע ארצה אליהו פרומצינקו יצרן ממתקים מריגה שבלטביה, הוא צירף אליו שש משפחות והקים את חברת עלית. עלית החלה לייצר שוקולד איכותי, סוכריות וסוגים שונים של מתוקים. שתי החברות ייצרו מוצרי פרימיום מפנקים אשר התקבלו בהתלהבות על ידי צרכני המדינה שבדרך. ב-1950 שטראוס הרחיבה פעילותה והחלה ליצר גם גלידות, במקביל עלית התרחבה לתחומי הקפה והמסטיקים. שתי החברות הראו במהלך השנים צמיחה יוצאת דופן, שתוגברה על ידי השקעות ורכישות שונות. ב-1977 חברה מחלבות שטראוס לחברת דנונה הבינלאומית, שותפות זו הפכה



**1991**  
שטראוס נכנסת לתחום החומוס ורוכשת מפעל ומתחילה לייצר חומוס תחת המותג "אחלה"

**1982**  
בעקבות החרם הערבי שטראוס רוכשת בחזרה את מניותיה מחברת Danone

**1979**  
שטראוס מתחילה לייצר את מעדן החלב "מילקי" שיהפוך למותג מצליח ולאחד הסמלים של החברה.

**1977**  
Danone רוכשת 28% ממניות מחלבות שטראוס

**1974**  
**בשורת היוגורט מגיעה לישראל**  
שיתוף הפעולה בין שטראוס ו-Danone מניב פירות ושטראוס מביאה לישראל בשורה בריאותית חדשה ועולמית - יוגורט.

**1951**  
כניסה לתחום מפעל בעיר עכו הגלידה והקמת

**1936**  
ד"ר הילדה וריכוד שטראוס עולים לארץ ישראל ומייסדים את מחלבת שטראוס

**1992**  
עלית חותמת הסכם ידע עם ענק המזון האמריקאי ויצרן החטיפים המלוחים הגדול בעולם FritoLay.

**1991**  
עלית מקימה מפעל לייצור קפה בפולין

**1973**  
עלית מונפקת בבורסה של תל אביב

**1963**  
עלית מתרחבת לתחום הקפה הקלוי והטחון ורוכשת יצרן מפעל קפה בלוד

**1958**  
**העם החליט קפה עלית -** עלית נכנסת לתחום הקפה

**1933**  
**עלית נוסדה ע"י אליהו פרומצ'ניקו**  
יחד עם שישה שותפים שמקימים מפעל לשוקולד וממתקים בעיר הגנים - רמת גן. המפעל נושא את השם "עלית".



8



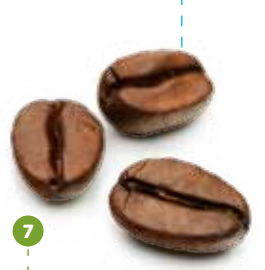
9



10

**2005**  
 שטראוס חותמת על הסכם עם משפחת Lima למיזוג עסקי הקפה שלה בברזיל עם חברת הקפה Santa Clara (50/50). החברה הממוזגת היא כיום חברת הקפה השנייה בגודלה בברזיל.

**2008**  
**שנה של קפיצת מדרגה**  
 • שטראוס נכנסת לשותפות 50/50 בסברה, יחד עם תאגיד PepsiCo.  
 • קרן ההשקעות פרטית מובילה TPG Capital - הופכת לשותפה בשטראוס קפה (25.1%)  
 • שטראוס רוכשת את המותג Chornaya Karta ברוסיה, מותג מוביל של קפה נמס וקלוי.  
 • נחתם הסכם עם Doncafe איטליה לרכישת המותג Doncafe ופעילות הקפה שלה באלבניה ומקדוניה.



7



8



1



2



3



4



5

**1995**  
 קונצרן Unilever רוכש 51% מגלילות שטראוס

**1996**  
 השותפות ההיסטורית של שטראוס עם Danone מתחדשת ו-Danone רוכשת 20% ממחלבות שטראוס

**1997**  
 • שטראוס רוכשת את השליטה בעלית שטראוס רוכשת 51% ממחלבות יטבתה

**1998**  
 ענקית המזון PepsiCo נכנסת לשותפות עם עלית ורוכשת 50% מעלית מזון- חברת החטיפים המלוחים של עלית

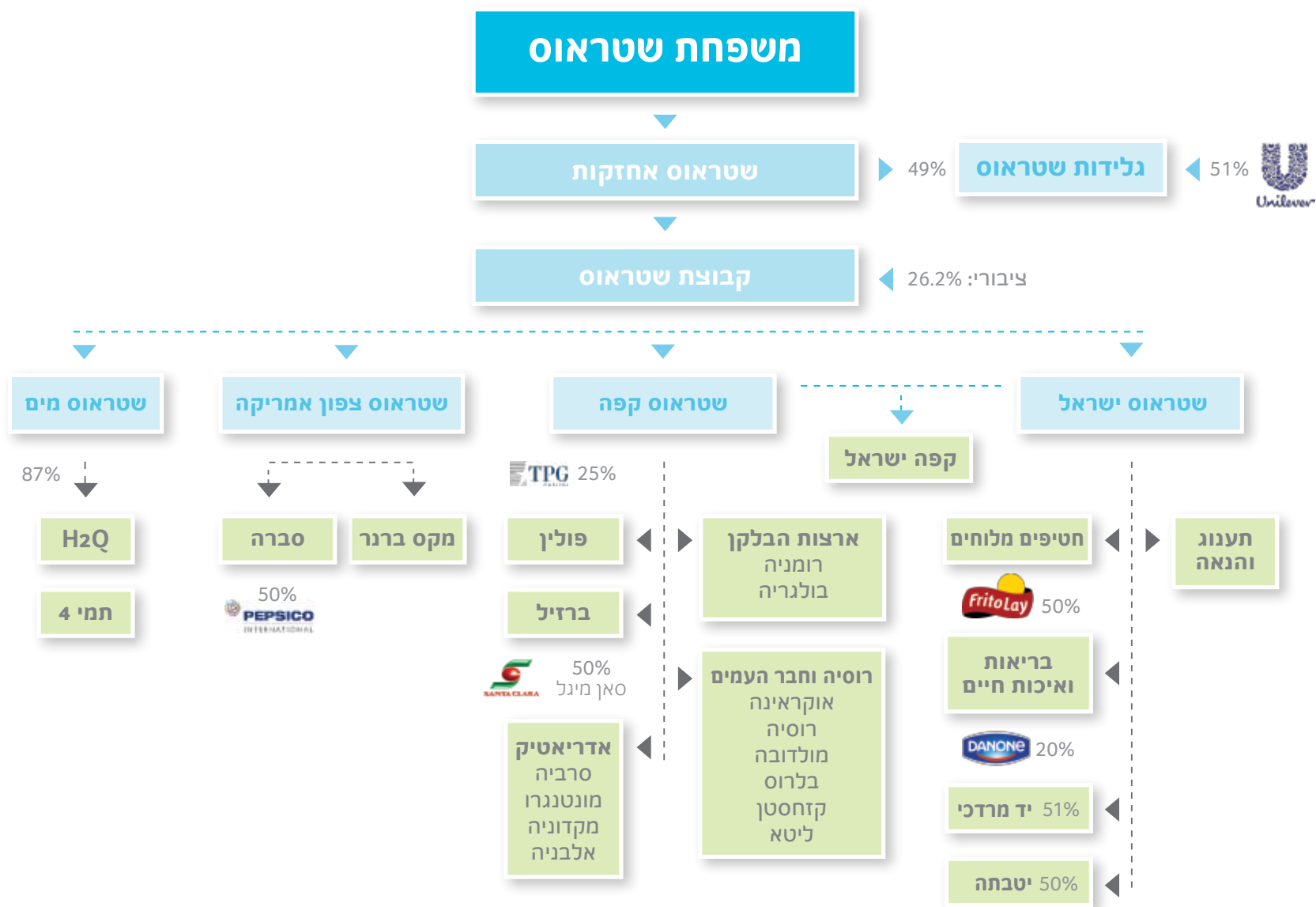
**1995**  
 עלית מתרחבת לתחום הקפה הקלוי והטחון ברומניה

**2004**  
 מיזוג שטראוס עלית יוצא לדרך

**2007**  
**שטראוס עלית משנה את שמה לשטראוס גרופ**  
 משיקה לוגו חדש במטרה ליצור חברה בינלאומית אחת בעלת זהות ממוקדת, בהירה ואחידה עם שם אחד.

**2009**  
 רכישת תנה תעשיות חברה בע"מ, יצרנית ומשווקת "תמי 4".

התרשים הבא מתאר את המבנה הארגוני ומבנה האחזקה של הקבוצה כפי שהוא כיום:



Tarrant Capital IP, LL (סמליל=logo) נלווים הם סימני שרות או סימני שרות רשומים בבעלות TPG, TPG CAPITAL

# - Diamond

## מודל הניהול האסטרטגי החדש של הקבוצה

במהלך המחצית הראשונה של שנת 2009 גובשה בקבוצת שטראוס תפישה ניהולית חדשה, אשר שינתה את ייעוד הנהלת הקבוצה ואת ממשק העבודה בין מטה הקבוצה לבין החברות בה. במודל הניהולי החדש, החברה מנוהלת ברמה האסטרטגית על ידי מטה הקבוצה, בעוד שהניהול האופרטיבי של העסקים עבר לאחריותן של החברות. **המודל הניהולי החדש מאפשר למטה הקבוצה למקד את מירב המאמצים בנושאים האסטרטגיים ברמת הקבוצה ומסייע לנו לנהל את עסקינו בצורה מבוקרת יותר תוך קבלת החלטות מהירה ואפקטיבית.**





# מחזיקי העניין שלנו

## הסביבה

אנו מודעים באופן מתמיד להשפעתנו על הסביבה, ולפיכך משתדלים להפחית את השפעותינו השליליות על הסביבה ולשפר את ביצוענו בתחום איכות הסביבה בכל היחידות העסקיות שלנו. אכפת לנו מהעולם שאנו חיים בו ולכן אנו פועלים ליצירת עולם טוב יותר, עברנו ועבור הדורות הבאים.

## השותפים העסקיים שלנו

אנו מעריכים את הספקים, הלקוחות והשותפים העסקיים שלנו, ומקפידים להעניק להם יחס מכובד ומקצועי. אנו שואפים לקדם ולנהל סחר הוגן ואתי ולשמור על התנהלות אתית לכל אורך שרשרת האספקה שלנו.

## בעלי המניות

אנו עושים את מרב המאמצים להיות הטובים ביותר במה שאנו עושים, ושואפים להשתפר, להתפתח ולצאת ביוזמות חדשות כדי להמשיך ליצור ערך עבור בעלי המניות שלנו, כך שיהיו גאים להחזיק במניות של החברה.

## העובדים שלנו

אנו מבקשים להעשיר את חייהם של עובדינו, על ידי יצירת סביבת עבודה מהנה ומאתגרת. אנו שואפים לספק להם סביבת עבודה בטוחה, בריאה ומגוונת, לנהוג בהם בהגינות ולסייע להם להתמקד בפיתוח האישי והתעסוקתי שלהם.

## רשויות הממשל

אנו מקפידים תמיד להפגין אזרחות טובה, מצייתים לחקיקה החלה עלינו ומשתפים פעולה עם הרשויות הממשלתיות. אנו חולקים את העושר שלנו עם הקהילה באמצעות תשלום המסים לרשויות בכל מקום שבו אנו בוחרים לפעול.

## הצרכנים שלנו

אנו מייחסים חשיבות מיוחדת להחלת הסטנדרטים הגבוהים ביותר של איכות ובטיחות המוצר, מתוך מחשבה על בריאותם של צרכנינו ותזונתם. אנו עושים את המיטב על מנת לענות על הצרכים שלהם, ובה בעת לספק להם את השירות הטוב ביותר.

## הקהילות שלנו

אנו עושים כמיטב יכולתנו להתנהל באורח הגון ואחראי ולשמור על יחסים טובים עם הקהילות שאנו משרתים. אנו תורמים כספים, מוצרים ומשאבים במטרה לסייע לקהילות שסביבנו.



המשבר הכלכלי שפקד את קהילת העסקים העולמית בשנת 2009 לימד אותנו שנושאים של שקיפות ואחריות כלפי כלל מחזיקי העניין של הפירמה הם קריטיים לתפקודם התקין של עסקים, כאשר צפינו בענפי ההשקעות ומובילי העולם הפיננסי קורסים ועמם הכסף - והאמון - של לקוחות, צרכנים ובעלי מניות. אנו מאמינים שניהול נכון של מערכות היחסים שלנו עם מחזיקי העניין של הקבוצה, תוך ביסוסן על אמון, תקשורת ושקיפות הם הגרעין להצלחתנו ולקיימותנו בטווח הארוך.

# דיאלוג מתמשך עם מחזיקי העניין שלנו

מערכות היחסים שלנו עם הקבוצות השונות של מחזיקי העניין שלנו חשובות לנו מאוד, ואנו עושים את מירב המאמצים על מנת לטפח יחסים אלה. אנו מקפידים לקיים דיאלוג מתמשך עם מחזיקי העניין השונים, תוך שימוש באמצעים מגוונים לשם השגת מטרה זו. בין היתר, התקשורת התאגידית שלנו משמשת למינוף פעילות הקבוצה בתחום האחריות התאגידית,

לסיוע ביצירת שקיפות מול מחזיקי העניין, יצירת מחויבות ארגונית לקידום הנושא, יצירת מודעות גדולה יותר לתחום בקרב מנהלינו ועובדינו בכל העולם ולרתימת עובדים לקידום הנושא בעשייה אישית.



כדירקטוריון, תמיד עומד לנגד עינינו קידום השקיפות והדיאלוג כלפי מחזיקי העניין הרבים של שטראוס. דו"ח זה הינו נדבך נוסף בבניית האמון בחברה ובביצועיה, ומהווה כלי עזר משמעותי עבורנו המסייע בניהול ביצועי הקבוצה בתחום האחריות התאגידית במבט כולל, מתוך הסתכלות על פעילותה הגלובלית של הקבוצה.



דליה לב, דירקטור



לשמור על קשר רציף עם לקוחותינו, מתאמצים להבין את רצונותיהם ועושים כל שביכולתנו כדי לסייע להם בפיתוח העסקים שלהם. אנו מנהלים מנגנונים שונים ועורכים סקרים לקבלת משוב מהלקוחות שלנו; כמו כן, אנו מציעים קו שירות לקוחות, על מנת לאפשר ללקוחותינו ליצור עמנו קשר.

אנו מקפידים לעדכן את **המשקיעים ובעלי המניות שלנו** באופן מלא באשר למתרחש בארגון, ומאפשרים להם גישה למידע שסייע להם בקבלת החלטותיהם. אנו עורכים כנסים על מנת לתקשר את התוצאות, ההתפתחויות השונות והאסטרטגיות של החברה, כבסיס ליצירת אמון ושקיפות.

**לרשויות השלטון** יש מקום משמעותי בהיבטים רבים של פעילותנו. אנו מייחסים חשיבות רבה לשמירת קשר רציף עם הרשויות ומקפידים לעדכן בכל המידע הרלוונטי בנוגע למיזוגים, רכישות, נושאי מיסוי ומשברים.

בנוסף לכל אלה, עבור **הציבור הרחב** הקמנו השנה אתר אינטרנט חדשני, מגוון ומקיף בעברית ובאנגלית. האתר מכיל מידע מפולח לפי נושאים וקהלים והחברה מדווחת בו באופן שוטף על כל פעולה מהותית שהיא מבצעת, מתוך תפיסה ששיתוף ושקיפות הם תנאים לבניית מערכות יחסים המבוססות על אמון הדדי. מידע נוסף לגבי התקשורת שלנו עם מחזיקי העניין ניתן למצוא בפרקים העוסקים במחזיקי העניין השונים בדו"ח זה או באתר שטראוס:

[www.strauss-group.com](http://www.strauss-group.com)

**העובדים שלנו** הינם הנכס המשמעותי והחשוב ביותר של החברה. מסיבה זו פיתחנו מנגנונים וערוצי תקשורת מגוונים בין הדרגים השונים בארגון ובין העובדים לבין עצמם. אנו מנהלים קבוצות מיקוד תקופתיות ומפגשי משוב בכל הדרגים בחברה. לרשות העובדים עומדים אמצעי תקשורת שונים, כגון אתר אינטרנט פנימי, עלונים של החברה, עיתונים מקומיים וגלובליים ועוד. אנו מקפידים לעדכן ולתאם את כל המסרים בתוך הארגון ומחוצה לו, ומבססים את פעולותינו על העיקרון שלפיו העובדים הם תמיד הראשונים לדעת על כל צעד משמעותי בו נוקטת החברה.

אנו מקפידים תמיד להיות ערים לתגובות **הצרכנים שלנו**, למידת שביעות רצונם ממוצרינו וכמובן להיות קשובים בכל מקרה של בעיה ולתת מענה בעת הצורך. לשם כך אנו משקיעים משאבים רבים בהפעלת מרכזי שירות בארץ ובעולם, הזמינים תמיד לקבלת משוב מצרכנינו, והעוסקים במניעה ובטיפול הולם במשברים ובאירועים של חוסר שביעות רצון.

**הספקים שלנו** הינם מחזיק עניין משמעותי ביותר עבורנו. אנו מנהלים פגישות תקופתיות עם ספקינו המרכזיים, על מנת לתקשר עמם על בסיס מתמשך בנושאים הרלוונטיים להם. בנוסף, אנו מקיימים כנס ספקים בכל שנה, שמטרתו להוות פלטפורמה לניהול הדיאלוג עם ספקינו.

אנו מאמינים **שהלקוחות שלנו**, המהווים חוליה חשובה בשרשרת האספקה של החברה בכך שהם מקשרים בינינו לבין הצרכנים, זכאים להפיק תועלת מהיחסים בינם לבין החברה וליהנות ממצב שבו שני הצדדים יוצאים נשכרים. אנו מקפידים

# היערכות הקבוצה להתמודדות עם השלכות המשבר הכלכלי הגלובלי

התחומים, לרבות אופן השקעת המשאבים בשנת 2009, מבנה ההוצאות שלנו והגמישות של הקבוצה להגיב במהירות לתרחישים שונים. מאחר והיה קשה לחזות את עומק המתון ואת היקף ההשפעה על הקבוצה, בחרנו לפעול מתוך אחריות ולהיערך באמצעות מהלך פרו אקטיבי לתרחיש של מיתון וירידה בביקושים כבר בתוכניות העבודה לשנת 2009.

היעד המרכזי שלנו לשנת 2009 היה:

**מיקסום אפשרויות הצמיחה העתידית שלנו לצד התאמת מבנה העלויות של הארגון לתרחיש של מיתון.**

**הדגשים של קבוצת שטראוס לשנת 2009 היו:**

- חיזוק המעמד התחרותי שלנו תוך הגדלת נתחי השוק בכל התחומים בהם אנו פועלים.
- הגדלת תזרים המזומנים של הקבוצה.
- שמירה על הרווח של שנת 2008, לפחות.
- המשך שמירה על ערנות לקראת העתיד על מנת להכין את הקבוצה ליציאה מהירה מהמיתון כאשר זה יקרה.
- התייעלות בכל תחום - הקטנת הוצאות, שינוי הרגלים, הקטנת השקעות ברכוש קבוע.

הקו המנחה שהוביל אותנו:

**חיזוק ושמירה על הנכסים החשובים ביותר שלנו - עובדים ומותגים:**  
**1. שמירה על האנשים לרוחב הקבוצה - הנחיה מפורשת למנכ"לים של כל החברות להגיש תוכניות עבודה המכילות פלטפורמת הוצאות מצומצמת יותר, תוך פגיעה מינימאלית בעובדים.**

שנת 2009 הייתה שנת מבחן לעולם העסקים כולו. המשבר הכלכלי שפקד את העולם בשלהי שנת 2008 היה אחד המאתגרים ביותר בעולם העסקים הגלובלי. אין מדינה בעולם שנמלטה מהשפעות המשבר הכלכלי, שאופיין בין היתר בקריסה של שווקי המניות בכל המדינות בעולם, השתוללות מטבעות והגעה לסף קריסה של מדינות מסוימות.

המשבר הפיננסי העולמי נתן אותותיו גם בתחום הריאלי, היינו בפגיעה בקצב הצמיחה, ירידה בצריכה והתפתחות של מיתון בחלק משמעותי ממדינות העולם. בחודש ספטמבר 2008 הבינה קבוצת שטראוס כי היא ניצבת בפני תקופה מאוד מורכבת מבחינה כלכלית.

אחד הביטויים החריפים של השפעות המשבר על הקבוצה היה קריסת שער המטבע בחלק מהמדינות שבהן פועלת הקבוצה, דבר אשר הביא לירידה אפקטיבית בהכנסות ממכירות ופגיעה דרמטית ברווחים וביציבות העסק. בהקשר אחר, המשבר הכלכלי לימד את קהילת העסקים ששקיפות ואחריות הם קריטיים לתפקודם התקין של עסקים.

**קבוצת שטראוס** נכנסה למשבר הפיננסי העולמי עם חוסן פיננסי ועסקי בזכות תהליכים שונים שביצענו בשנים האחרונות. יחד עם זאת, נדרשנו להיות ערוכים לתרחישים שונים ולהתמודד עמם באופן המיטבי. בנוסף לכך, העובדה שחלק מהסיבות העומדות מאחורי המשבר הכלכלי מתקשרות להיעדר שקיפות והתנהלות בלתי אחראית של גופים עסקיים שונים, הובילה אותנו להבנה כי המשמעות של אחריות בתקופה כזו מקבלת משנה תוקף.

הנהלת הקבוצה ניתחה את כל ההשלכות האפשריות של ההשפעות החיצוניות על הקבוצה ופעלה לבניית תוכניות פעולה לתרחישים שונים, תוך דגש על תרחישים של מיתון עמוק וצמיחה אפסית, על מנת שהקבוצה תהיה ערוכה לכל מצב.

המציאות העסקית המתגרת חייבה אותנו לבחון את התנהלותנו, בכל

## אי וודאות כלכלית

קריסת מוסדות פיננסיים גלובאליים ענקיים

משבר פיננסי חסר תקדים בהיקפו ובעוצמתו

צמצום חריף באשראי לעסקים

## קריסת שוקי המניות

שינויים קיצוניים בשערי המטבעות בעולם,

כולל במדינות בהן הקבוצה פועלת

קריסה פיננסית של מדינות (שבחלקן הקבוצה פעילה)

## האטה בצמיחה

## פיטורין של אלפי אנשים

ירידה בצריכה הפרטית

התפתחות של מיתון גלובאלי

בחרנו להתחיל במקומות בהם זיהינו עודפים ובתחומים שמשפיעים על דרגי הניהול הבכירים ככל הניתן.

- הקטנת הוצאות התקורה בכ-90 מיליון ש"ח לרוחב הארגון.
- פתיחה מחדש של תוכניות השיווק ופיתוח המוצרים והתאמתן לתקופת מיתון.
- בניית תוכנית עבודה מפורטת לניהול השקעות ותזרים מזומנים.
- קיצוץ בכל פעילות אפשרית מתוך תפיסה שלא פוגעים בשורת התוצאות, לא נכנסים למהלך של פיטורי עובדים ופועלים תוך פגיעה מינימאלית בעובדים שלנו.
- התייעלות בכל המקומות בהם אין פגיעה ביצירת הביקושים והאספקות.
- ניסיון לפתח צורת חשיבה חדשה - "לחשוב מחוץ לקופסא".
- שאיפה לנהל את הפעילות בתקופת המיתון גם מתוך ראייה של "היום שאחרי".

אנו פעלנו כדי לבצע את כל הפעולות הנדרשות על מנת לשמור על חוסנה של הקבוצה שלנו ולחזק אותה עוד יותר דווקא בתקופה כזו, לשמר את הנכסים החשובים ביותר שלנו, ובראשם את עובדינו, בתקופה מאתגרת זו, מתוך שאיפה לא רק להתמודד בהצלחה עם המשבר אלא להפוך את המשבר להזדמנות מבחינת קבוצת שטראוס.

## אנשים מוציאים פחות כסף

## משווים מחירים

מחפשים אלטרנטיבות זולות

באותן קטגוריות

דוחים רכישות לא הכרחיות

או מחכים להזדמנויות

מוותרים על מותרות

## קונים בכמויות

## קטנות יותר

קונים בחנויות discount

מתן ההשפעות על ענף המזון

2. השקעה במותגים שישמרו על קיימות בטווח הארוך, תוך היערכות לצמיחה מהירה עם תום המשבר הכלכלי. בהתאם לכך ביצעה הקבוצה השקעות משמעותיות, על אף המיתון והירידה בהכנסות, דוגמת רכישת חברת המים, פתיחת סניפים נוספים של מקס ברנר ועוד, והמשיכה להשקיע לקראת "היום שאחרי" גם על חשבון הרווח בזמן הקצר של בעלי המניות של הקבוצה.

3. המשך השקעה באחריות תאגידית - ואכן בשנת 2009, לא רק שלא הפחתנו את היקף ההשקעה בפרויקטים בתחום האחריות התאגידית, אלא אף העלנו את התקציב המיועד לנושאים אלה. זאת, לאור מצבם של הארגונים ללא מטרת רווח והעמותות בתקופת המיתון ומתוך הבנה שאותן אוכלוסיות חלשות המתקיימות מהסיוע שלנו בעתות שגרה, וודאי זקוקות לסיוע זה עוד יותר בתקופת משבר כלכלי. (להרחבה בנושא זה ראה הפרק העוסק בניהול אחריות תאגידית בקבוצת שטראוס)

## עיקרי התוכנית לצמצום עלויות

יצרנו תוכנית התייעלות מקיפה בכל עסקי הקבוצה, תוך שהמשכנו להשקיע בחיזוק הנכסים החשובים ביותר - עובדים ומותגים.

# הצעדים שביצענו לצורך הקטנת הוצאות התקורה

**הורדת שכר הדירקטורים, הנהלת הקבוצה והנהלת שטראוס ישראל.**

**הקפאת שכר**

של כלל עובדי ומנהלי הקבוצה - למעט העובדים המאוגדים בהסכמי שכר במפעלים.

**מיקוד אגרסיבי באיכות המוצרים,**

על מנת למנוע עלויות מקרי "אי איכות" כמו החזרות, השמדות מוצרים ופיצוי צרכנים.

**צמצום משמעותי בעלויות ייעוץ.**

**צמצום הוצאות על הדרכה**

**ופיתוח מנהלים** תוך המשך השקעה בתוכניות הדרכה לשיפור המקצוענות בקרב עובדים.

**ביטול האפשרות לצבירת ימי חופשה**

נקבעה תוכנית למימוש צבר חופשות עד סוף שנת 2009.

**דחיית פעולות ואירועים שונים וקיום אירועים במתכונת צנועה יותר.**

**מו"מ עם ספקי שירות וחומרי גלם.**

**צמצום בהשקעות ברכוש קבוע.**

**מגוון צעדים להתייעלות ומיקוד נכון של מאמצי השיווק.**

**הקפאת גיוסים חדשים**

למעט החלפה של משרות קיימות ובמקרים הכרחיים להאצת השגת המטרות העסקיות, תוך בחינה קפדנית של כל מקרה לגופו.

**התייעלות רוחבית בתחומי תקשורת, רכב, נסיעות וכיוב':**

- קביעת מכסות למימון שימוש בטלפונים סלולאריים.
- צמצום השימוש במודמים סלולאריים.
- צמצום צריכת הדלק ברכבי החברה.
- צמצום הוצאות על נסיעות לחו"ל.

**התייעלויות תפעוליות במספר היבטים שונים -**

- צמצום ומחזור "הנפלי" בייצור למניעת בזבזים וצמצום פסולת
- פעולות התורמות לצמצום הוצאות וכן צמצום טביעת הרגל הפחמנית - הקמת שלושה חדרי Video Conference על מנת לחסוך בנסיעות לצורך פגישות.
- פתיחת יחידה נפרדת ומיוחדת לרכש טכני, אשר טופל קודם לכן במסגרת הרכש הכללי, כשכל מפעל ביצע רכישות באופן מקומי בלבד. ריכוז הנושא בידי מחלקה אחת גורם לכך שהרכישות שמתבצעות הן מרוכזות וגדולות יותר דבר המאפשר השגת תנאים טובים יותר ורמת שירות גבוהה יותר, הן בארץ והן בעולם.



ראוי לציין כי חלק ניכר מן הפרויקטים להתייעלות היו כאלה שמייצרים גם ערך, חיסכון והשקעה בהיבט של אחריות סביבתית, כגון חיסכון בנייר, אנרגיה, דלקים, קירור ועוד (לפירוט נוסף ראה פרק העוסק באיכות הסביבה). כך, באמצעות השילוב בין היערכות נכונה, יכולות ורמת מחויבות גבוהה, על רקע עולם שבו עסקים קורסים ואלפי אנשים מאבדים את משרותיהם בכל יום, הצלחנו לשרוד את המשבר הכלכלי מבלי להיפרד מעובדינו או לפגוע בהם ומבלי לפגוע במוחגי הקבוצה ובשורת הרווח שלנו.

”

קבוצת שטראוס הציבה לעצמה מטרה לזמן המשבר הכלכלי: לא לפגוע בעובדים ובתנאי ההעסקה שלהם. בשווקים מסוימים היא אף ביצעה צעדים מעבר לכך לטובת העובדים. ברמת המקרו, חשוב היה לנו להבטיח שהחברה תישאר עמידה בפני התנודתיות הגבוהה בשווקי הסחורות והמטבעות, באמצעות הבטחת רמת הון מספקת ומשאבים שיסייעו לנו לעבור את התקופה הקשה

”

שחר פלורנץ, סמנכ"ל כספים, קבוצת שטראוס







באמצעות שילוב בין טכנולוגיה פורצת דרך, ידע מוכח בפיתוח ושיווק פתרונות לצריכת מים איכותיים בבתיים ובעסקים והיכולות האסטרטגיות של הקבוצה, הקימה שטראוס את "שטראוס מים".

שטראוס מים שואפת להיות חברה גלובאלית המספקת פתרונות לשתיית מים. לפני מספר שנים זיהינו את תחום המים לשתייה כתחום אסטרטגי, המספק הזדמנות משמעותית לשפר את איכות החיים של מיליוני אנשים בעולם. תחום זה מתחבר היטב לתפיסה העסקית הכוללת של הקבוצה ולחזון שלנו. תעשיית הטיפול במים היא החמישית בגודלה בעולם. אחד המשברים הגלובאליים הקשים ביותר שעמם מתמודד העולם כיום הוא המחסור במים. איכות המים הקיימים

# שטראוס "קופצת למים" - שטראוס מים

בעולם מתדרדרת, עד כי רק 1% מהמים בעולם הם מים ראויים לשתייה, כאשר ל-1.2 מיליארד אנשים בעולם אין כלל גישה למים נקיים.

אנו בשטראוס ראינו הזדמנות אמיתית בתחום הטיפול במים בנקודת הצריכה שלהם, במטרה לאפשר לצרכנים במקומות שונים בעולם לחזור ולשתות מי ברז בטוחים ונקיים. אנו רואים את פעילותנו בתחום המים כמשלבת ערכים של אחריות חברתית ומחויבות לסביבה, הקרובים ללבנו מאז ומתמיד.

לאור זאת נוסח חזון המים שלנו: **בניית חברה בינלאומית מובילה בתחום פתרונות לטיהור מים, שיאפשרו לצרכנים באזורים שונים בעולם ליהנות משתיית מי ברז איכותיים ובריאים.**

השלב הראשון בדרכנו לממש את חזון המים שלנו היה ברבעון הראשון של שנת 2007, כאשר השקיעה קבוצת שטראוס בחברת "H2Q". במשך כשלוש שנים עסקה חברת H2Q בפיתוח טכנולוגיה ייחודית ופורצת דרך לטיהור מים, המיועדת בשלב הראשון לשימוש ביתי. במקביל, פעלנו להגדרת מודל הפעולה העסקי הנכון למימוש החזון שלנו בתחום.



”

**המתקן המשפחתי (Family Bar) של תמי 4 הוא פתרון צריכת המים שלנו בנקודת הצריכה. בכל שנה, כאשר משפחה צורכת מים בבית באמצעות מתקן זה, היא חוסכת מכדור הארץ פסולת בהיקף של למעלה מ - 1,000 בקבוקי פלסטיק ואת טביעת הרגל הפחמנית הנובעת מהם**

”

רמי רונן, מנכ"ל שטראוס מים



H2Q יצרה פריצת דרך טכנולוגית ומדעית, והשקעתנו בה היא ביטוי נוסף לאמונה של שטראוס במדע הישראלי וביכולת ליצור על בסיס הטכנולוגיה חזון עסקי נועז, גלובאלי ובר ביצוע.

התוצר של השקעה זו - מטהר המים המתקדם בעולם. מדובר במטהר קומפקטי וקל לשימוש, המסוגל להתמודד עם מגוון רחב יותר של זיהומים במים מכל מוצר אחר הקיים היום בשוק: חיידקים ונגיפים, מתכות כבדות, חלקיקים אורגניים, משפיעי טעם, צבע וריח. המטהר המשולב של H2Q מבטיח מים בטוחים ובריאים באותה עלות של מסננים ביתיים פשוטים, תוך עמידה בתקנים המחמירים ביותר בעולם. לאחר כשלוש שנים בהן השקיעה הקבוצה בניהול מיזם המים H2Q לצד עסקי הקבוצה האחרים, ביצעה הקבוצה בשנת 2009 צעד משמעותי נוסף - רכישת בעלות מלאה על חברה "תנה תעשיות חברה בע"מ", יצרנית ומשווקת "תמי 4", אשר נבחרה כשותפה המתאימה ביותר לתהליך. "תמי 4" היא מובילת שוק בישראל ואחת החברות המובילות בעולם בפיתוח, ייצור ושיווק של מערכות לטיהור, סינון, חימום וקירור מי השתייה לשוק הביתי והמוסדי. "תמי 4" ביצעה פריצת דרך מהפכנית בקנה מידה עולמי בכך שהצליחה לחדור לשוק הביתי עם בר מים ייעודי ולמצב את עצמה כתחליף אמיתי וזמין לצריכת מים בבקבוקים בבית. אנו סבורים כי האינטגרציה בין H2Q, טכנולוגיה ייחודית למים בטוחים ובריאים עם "תמי 4", מובילה בפיתוח מערכות שתייה בנקודת הצריכה, בצירוף הניסיון והיכולות המוכחות של קבוצת שטראוס בהפיכת מוצרים מצליחים בשוק הישראלי לסיפורי הצלחה בשוק הבינלאומי, יהפכו אותנו לשחקן בינלאומי מוביל בתחום המים.

החיבור בין שטראוס ל"תמי 4" מאפשר לנו לבסס במהירות את כניסתנו לתחום המים בישראל ובעולם ולבנות את התשתית להגשמת החזון של שטראוס בתחום המים, כאשר הסינרגיה של תחום המים עם עסקי שטראוס היא טבעית וברורה, בפרט בכל הנוגע לעולם הקפה ולעולם הבריאות ואיכות החיים. "תמי 4" הפכה להיות חלק מקבוצת שטראוס ותהווה, לדעתנו, את אחד ממנועי הצמיחה של הקבוצה בשנים הקרובות.

לתחום המים יש חיבור הדוק להבטחה שלנו "להעשיר את איכות החיים של אנשים על ידי יצירת פלאות מהדברים הבסיסיים", שהרי אין דבר בסיסי יותר ממים, החיוניים לחיים של כולנו. אנו רואים בפיתוח טכנולוגיה מתאימה לפתרונות מי שתייה איכותיים בבית ובמקום העבודה דרך לשיפור חייהם של מיליוני אנשים בעולם, ובכך המשך הגשמת היעד החזוני שלנו בתחום האחריות החברתית-סביבתית.



חסכון של למעלה  
**מ-1,000**  
בקבוקי פלסטיק







ניהול  
אחריות  
תאגידית  
בשטראוס

# אנו רואים באחריות התאגידית שלנו חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית ומהחזון שלנו, שמטרתם להביא לקיימות ארוכת טווח שלנו כחברה ולהמשכיותה של המורשת המלווה אותנו לאורך כל שנות קיומנו.

בהתאם לכך, אנו מנהלים תחום זה ככל תחום עסקי או אסטרטגי אחר בחברה, באמצעות מערכת מסודרת ומובנית, שראשיתה בדירקטוריון החברה והמשכה בכל אחת מהיחידות העסקיות והחברות בקבוצה.

מאז הקמתה ביססה שטראוס את פעילותה על ערכים - ערכי משפחה, ערכים אתיים וערכים חברתיים גלובליים. תמיד ניהלנו את עסקינו תוך גילוי אחריות חברתית. עם זאת, בשנים האחרונות בעקבות הצמיחה וההתרחבות הגלובלית של החברה ומגמות השינוי בעולם בתחום זה, הבנו את הצורך בניהול תחום האחריות התאגידית באופן מובנה ומאורגן תוך שילובו כחלק בלתי נפרד מהחזון והליבה העסקית של החברה.





בשנת 2005 הגדירה שטראוס שישה יעדים חזוניים, והיא פועלת באופן מתמשך לביצוע והשגת יעדים אלה:

**חברה אחת - קבוצה המייצגת חברה אחת, שם אחד, מבנה ארגוני אחד והנהלה אחת, אשר פועלת בשיתוף על פי אסטרטגיה אחת, שלה תהליכים מרכזיים משותפים, לקראת חזון אחד ומטרה אחת. הקבוצה תפעל על פי "הדרך של שטראוס", היא הרוח, התרבות, החזון, הערכים, היעדים החזוניים והאסטרטגיים, הזהות התאגידית וכל אותם נכסים משותפים המאפשרים את הצמיחה והקיימות שלנו לאורך זמן, ומהווים את הבסיס להיותה של שטראוס חברה גלובאלית אחת.**

**מעסיק מועדף - יצירת חברה מוטת אנשים, בה האווירה המשפחתית הייחודית שלנו בשילוב התשוקה לצמיחה ותעוזה עושים את כל ההבדל. כחברה מועדפת, קבוצת שטראוס שואפת להעסיק צוות עובדים בעלי עוצמה אישית, החיים ופועלים בדרכה של קבוצת שטראוס. איכות חיים - בהיותנו חברה מזון, אנו מאמינים כי באחריותנו לספק לצרכנים יותר מאשר מוצרים העונים על הצרכים הבסיסיים של החיים. משכך, אנו שואפים לגרום לשינוי, ליטול חלק משמעותי בחיי הצרכנים על ידי שיפור איכות החיים שלהם באמצעות המותגים והמוצרים שלנו.**

**אחריות תאגידית - קבוצת שטראוס מאמינה בניהול העסק מתוך הכרה, הבנה ומחויבות חברתית וסביבתית. אנו שואפים לעשות זאת באופן שמתחשב בצרכי החברה והסביבה בכל מקום שבו אנו פועלים.**

**קונספט ייחודי - אנו שואפים להיות ייחודיים ביכולתנו לפתח רעיונות בלעדיים ומודלים עסקיים בלתי שגרתיים. אנו מבקשים ליצור בסיס ייחודי לפיתוח ויישום של רעיונות בינלאומיים מקוריים, וכן סביבה ארגונית המעודדת חשיבה מקורית ויכולות ייחודיות. יעדים פיננסיים - היעד שהצבנו לעצמנו הוא להכפיל את סך המכירות עד לסוף שנת 2009 (בהשוואה ל-2005), כאשר הפעילות הבינלאומית תהווה 50% מהמכירות.**



## חזון האחריות התאגידית שלנו

**להיות מחוברים לחברה באמצעות קשר של אחריות ומחויבות.  
להפגין אכפתיות ואנושיות בכל מעשינו, בכל מקום שבו אנו  
פועלים ובכל מגע עם החברה ועם הסביבה.  
לטפח את העובדים, השותפים, הצרכנים, המשקיעים, הספקים  
וכל מחזיקי העניין של החברה, שהם סיבת קיומנו וסוד הצלחתנו.**

היעדים החזוניים שלנו, אותם אנו מגדירים מחדש מדי כמה שנים, משלימים את החזון והערכים של שטראוס. "דרך שטראוס" ייחודית זו היא המייחדת את החברה ומניעה את העובדים והמנהלים בכל רחבי העולם. ערכינו הם: "תעוזה ואכפתיות", "להט ואחריות" ו"צוות". ערכים אלה מבוססים על החזון המרכזי,

## "לחולל פלאות מהמרכיבים הבסיסיים ביותר".

אחד מהיעדים החזוניים שלנו הוא לנהל את תחום האחריות החברתית והסביבתית של הקבוצה כחלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית של הקבוצה. אנו מתגאים בהתנהלות אחראית ואכפתית בכל פעילויותינו - בתוך החברה ומחוצה לה - מול כל מחזיקי העניין שלנו: בעלי מניות, שותפים, ספקים, צרכנים, לקוחות והעובדים שלנו. על מנת להפוך את החזון למציאות, החלטנו להתייחס לתחום זה באותו האופן שבו אנו מתייחסים לכל אחד מהיעדים העסקיים שהצבנו לעצמנו ולהקדיש למטרה זו תשומת לב ומשאבים ניהוליים משמעותיים.

### ניהול אחריות התאגידית ברמת דירקטוריון הקבוצה

דירקטוריון הקבוצה הקים ועדת אחריות תאגידית, שתפקידה לאשר את אסטרטגיית האחריות התאגידית של הקבוצה ולפקח על תהליך הביצוע שלה.

### הממונה על אחריות תאגידית

הממונה על אחריות תאגידית בקבוצת שטראוס הנו חבר ההנהלה הבכירה של הקבוצה, מיכאל אבנר, היועץ המשפטי הראשי ומזכיר הקבוצה. ביצוע התפקיד על ידי אחד מחברי ההנהלה הבכירה ביותר של הקבוצה מעיד על החשיבות שאנו מייחסים לתחום ולניהול נכון שלו החל מהרמות הגבוהות ביותר.

### מנהלת אחריות חברתית וקשרי קהילה

בתחילת 2010 נכנסה לתפקידה מנהלת האחריות החברתית וקשרי הקהילה של הקבוצה, דניאלה פרוסקי-שיאון. מדובר בתפקיד ניהולי בכיר במשרה מלאה, שמטרתו לתת מענה למימוש היעד החזוני שהצבנו בתחום האחריות התאגידית, על מנת שנוכל לבצע את קפיצת המדרגה הבאה בתחום. במסגרת התפקיד תהיה מנהלת האחריות החברתית אחראית על גיבוש אסטרטגיה ותוכניות עבודה חוצי ארגון, יישום ומימושם, בתחום האחריות החברתית, האתיקה, החזון החברתי (גיוון והכללה) וקשרי הקהילה של קבוצת שטראוס. כל זאת תוך



ניהול הממשקים בין היחידות השונות בקבוצה והטמעת האסטרטגיה והמדיניות גם ברמה הגלובאלית.

**פורומים: בטיחות בעבודה / איכות הסביבה / נאמני אתיקה**  
פורומים אלו מורכבים מגורמים מקצועיים מדרג בכיר המתמחים בתחומי בריאות, בטיחות, איכות הסביבה ואתיקה, האמונים על בניית תוכניות עבודה בתחומים אלו והטמעתן ביחידות הרלוונטיות.

### פורום אחריות תאגידית

על מנת ליצור שיתוף אפקטיבי ולאפשר תקשורת טובה וזרימת אינפורמציה בין מנהלים ביחידות השונות בנושא אחריות תאגידית, הוקם פורום המקיים כנס אחת לשנה, במסגרתו מחליפים רשמים ומידע, עוברים הכשרות ומקבלים תכני העשרה בתחומים רלוונטיים של אחריות תאגידית. למרות המאמצים הרבים שאנו משקיעים בתחום, אנו חשים שזוהי רק ההתחלה. אנו מודעים לשינויים התכופים המתרחשים בעולם ולאתגרים היומיומיים הניצבים מולנו, ומחויבים להיענות בצורה עקבית לכל אתגר שיעמוד בפנינו.



## ארגון "מעלה": עסקים מנהיגים אחריות חברתית

שטראוס היא חברת מנהיגות פעילה ועמיתה ב"מעלה", ארגון ללא כוונת רווח בישראל, המוביל את הקידום, הייעוץ, החינוך וההדרכה בתחום האחריות החברתית. (למידע נוסף, ניתן לבקר באתר [www.maala.org.il](http://www.maala.org.il)).

שטראוס מדורגת בדירוג הפלטינה ב"דירוג מעלה לאחריות חברתית" ונמצאת בקטגוריית הדירוג הגבוהה ביותר בכל שנה מאז השקת הדירוג לראשונה בשנת 2003.

”

קבוצת שטראוס, בהיותה ממובילות תחום האחריות התאגידית בישראל, מבינה שיש להשקיע משאבי ניהול מקצועיים, לצד משאבים כספיים, על מנת להפוך גם בהיבט זה לחברה אחת גלובלית. באמצעות ניהול כולל ואינטגרלי של התחום, ברצוננו להמשיך להציב סטנדרטים גבוהים של עשייה בנושא זה, הן במישור המקומי והן במישור הבינלאומי, ולעמוד בשורה אחת עם החברות המובילות את הפרקטיקות המתקדמות בעולם בתחום האחריות התאגידית.

”

דניאלה פרוסקי-שיאון, מנהלת אחריות חברתית





אחד הדברים המהנים בעבודה עם קבוצת שטראוס על קידום אחריות תאגידית הוא השילוב בין ראייה אסטרטגית להתלהבות ומחויבות אישית. מעלה עוקבת בהערכה רבה אחר התרומה המתמשכת של הקבוצה לקידום אחריות תאגידית בישראל



מומו מהדב, מנכ"ל מעלה



## מפגש שנתי של פורום אחריות תאגידית 2009

כבכל שנה, גם בשנת 2009 התקיים כנס שנתי של פורום האחריות התאגידית הקונצרני. חברי הפורום הגיעו מן היחידות בשונות בעולם לישראל, למפגש משותף לצורך למידה, העשרה ושיתוף בהצלחות ואתגרים בנושאים שונים של אחריות תאגידית.

על סדר היום:

- דברי פתיחה מפי יו"ר דירקטוריון הקבוצה עפרה שטראוס, והממונה על אחריות תאגידית וחבר הנהלת הקבוצה מיכאל אבנר.
- הרצאת טלי אהרוני, יו"ר מעלה.
- דיונים במושבים בנושאי אתיקה, סביבה, בטיחות ושיווק.
- הרצאות בנושא פרסום סביבתי ובנושא יצירת ערך מאחריות תאגידית.







# יום אחריות תאגידית קונצרני בשטראוס-2009 בסימן מעורבות בקהילה

בהמשך למסורת השנתית של הקבוצה, כחלק ממחויבותנו לקידום והטמעת נושאי האחריות התאגידית בכל רחבי הארגון וביחידות העסקיות השונות שלנו, התקיים גם בשנת 2009 יום אחריות תאגידית קונצרני. הרעיון העומד מאחורי קיום יום כזה על בסיס שנתי, לצד המשך פעילות שוטפת, הוא להעביר את המסר שבשטראוס, אחריות תאגידית הינה חלק בלתי נפרד מההתנהלות היומיומית ומהעבודה שלנו, וכן להעביר תכנים רלוונטיים לעובדים ולערבם בפעילות פרויקטיבית.

יום האחריות התאגידית בשטראוס לשנת 2009, התקיים בסימן של מעורבות בקהילה. באתרי החברה ב-10 מדינות שונות בעולם, התקיימו בו זמנית, ב-15 באוקטובר 2009, כ-40 פעילויות שונות שתכליתן תרומה לקהילות שבהן אנו פועלים, והגברת המודעות והמעורבות של עובדינו ומנהלינו במתרחש באותן קהילות.

## בין הפעילויות שהתקיימו בארץ ובעולם -

- אריזת סלי מזון וחלוקתם לאוכלוסיות מעוטות יכולת.
- פעילויות בתחום הסביבתי כגון סדנאות מחזור, ניקוי חופים ועוד.
- קטיף ירקות ופירות לטובת נזקקים.
- שיפוף ושיקום מועדוניות לילדים בסיכון, מגרשי משחקים, מוסדות חינוכיים, בתי מחסה לילדים וקיום פעילויות עם הילדים.
- סיוע לקשישים בבתי מחסה.
- השתתפות בהרצאות בנושאים חברתיים וסביבתיים.
- סדנאות בנושאים שונים של אחריות תאגידית כגון גיוון והכלה.



ממשל

תאגיד

קבוצת שטראוס רואה בשמירה על **סטנדרטים מובילים** של ממשל תאגידי את אחד העקרונות המנחים של התנהלותה. מדיניות הממשל התאגידי מבטיחה שאנו פועלים בהתאם לכל החוקים והתקנות, תוך התבססות על עקרונות **ניהול תקין**, בישראל ובכל רחבי העולם. קבוצת שטראוס מנוהלת בהתאם ל**סטנדרטים הגבוהים ביותר**, ומבססת את פעילותה על עקרונות וערכים כגון **מחויבות ליושר**, שקיפות, חשיפה לציבור ואחריות לפעולותיה מול מחזיקי העניין השונים שלה.



## הדירקטוריון וועדותיו הקבועות

האסטרטגיה והפעילות העסקית של קבוצת שטראוס נמצאות בפיקוח דירקטוריון הקבוצה. דירקטוריון הקבוצה מונה 11 חברים, בעלי רקע ותחומי התמחות שונים, כולל ארבעה דירקטורים בלתי תלויים ובהם שני דירקטורים חיצוניים (בהתאם לדרישות החוק בישראל), ולא חברים בו נושאי משרה בחברה. עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון, אינה משמשת כנושאת משרה בהנהלת החברה. במסגרת הדירקטוריון שלנו פועלות שש ועדות דירקטוריון:

### ועדת הביקורת

תפקידה המרכזי של ועדת הביקורת הוא לפקח על איכות בקורות הפנים בארגון. הוועדה מקבלת מידי מבקר הפנים של החברה דוחות המתייחסים למערכת החשבונאית ולמערכת הבקרה הפנימית של כלל החברה.

לוועדת הביקורת מועברים דיווחים בנושאים שונים הקשורים לפעילות החברה. בבואם להסיק מסקנות ולקבל החלטות בנושאים אלה ובעקבות דיווחים המוגשים לוועדה, חברי הוועדה מקפידים לשמוע דיווחים על הנעשה בפועל, ישירות מהעובדים ביחידות השונות.

### ועדת כספים

ועדת הכספים מפקחת על הפעילויות הפיננסיות של החברה, על הדיווח הכספי, ועל ניהול הסיכונים בחברה. ועדת הכספים מעריכה את ההשקעות, סוקרת את תכנון המס וקובעת את המדיניות לגבי עסקאות גידור (חומרי גלם ומטבעות).

### ועדת משאבי אנוש ותגמול

ועדת משאבי אנוש ותגמול עוסקת במדיניות ואסטרטגיה בנושאי משאבי אנוש, תכנון המשכיות ניהול, תגמולים ותנאי העסקה. ועדה זו גם מעלה בפני הדירקטוריון המלצות להענקת אופציות ותוכניות תגמול מבוססות הון.

### ועדת מאזן

בהתאם לתקנות חדשות של רשות ניירות ערך, הוקמה ועדה מיוחדת לבחינת הדוחות הכספיים של הקבוצה, לפני העברתם לאישור הדירקטוריון.

### ועדת אחריות תאגידית

ועדה זו מאשרת את המדיניות, האסטרטגיה ותכניות העבודה בנושא אחריות חברתית-סביבתית ומפקחת על ביצועם.

### ועדת השקעות, רכישות ומיזוגים

ועדה זו מתכנסת אד-הוק, לדיון בנושאי השקעות, רכישות ומיזוגים.

**אנו בשטראוס מאמינים שבבסיסו של ממשל תאגידי תקין עומדים עקרונות אתיים איתנים.**

## אתיקה

אנו בשטראוס מאמינים שבבסיסו של ממשל תאגידי תקין עומדים עקרונות אתיים איתנים. במהלך השנים 2006 ו-2007 גיבשנו בקבוצה קוד אתי ותוכנית אתיקה, אשר עברה תהליך הטמעה מקיף בכל רחבי הארגון, שהושלם במהלך שנת 2008. בשנת 2009 ביצענו סדנאות ריענון לקוד האתי, תוך הרחבת השיחה על אתיקה עסקית בתוך הקבוצה ואצל מחזיקי עניין שלה. למידע נוסף, ניתן לעיין בפרק העוסק בתוכנית האתיקה.

## תגמול מנהלים בכירים

התגמול השנתי למנהלים הבכירים מבוסס על מנגנון הקושר את התגמול הן לביצועים הכספיים של הקבוצה, בהתבסס על יעדים ומדדים מוגדרים, הן לתשואת המניה והן ליעדים ומדדים איכותיים אישיים. המנכ"ל של החברה קובע את היעדים האיכותיים האישיים עבור כל אחד מחברי ההנהלה של הקבוצה, יו"ר הדירקטוריון קובעת את יעדי המנכ"ל וועדת התגמול מאשרת את היעדים שנקבעו.

## הערכת ביצועים שנתית של הדירקטוריון

הדירקטוריון עורך תהליך שנתי של הערכה עצמית, בהתאם לתוכנית עבודה מפורטת. במסגרת התהליך, אשר מתבצע בסיוע חברת ייעוץ, כל אחד מהדירקטורים עובר ראיון אישי, בו הוא מתבקש לתת משוב והערות לגבי התפקוד של הדירקטוריון וועדותיו. הנקודות הספציפיות שהדירקטור נשאל לגביהן כוללות נושאים כגון האפקטיביות של פעילות הדירקטוריון והוועדות השונות שלו, ישיבות הדירקטוריון והדינאמיקה במהלכן, סדרי עדיפויות ותוכניות העבודה בדיוני הדירקטוריון, הכנת חומרים לישיבות, ציפיות מההנהלה ומהמנכ"ל, הליכים ותהליכים ביורוקרטים בעבודת הדירקטוריון, ההתנהלות במהלך הישיבות, עומק הדיונים ועוד. לאחר השיחות האישיים נאסף כל החומר שהתקבל בהן ומוצג בפני הדירקטוריון לדיון ולהערכה.

## שינויים בצמרת הניהולית של הקבוצה

בשנת 2009 בוצעו מספר שינויים משמעותיים בצמרת הניהולית של קבוצת שטראוס, ובהם החלפת מנכ"ל ונשיא הקבוצה, מנכ"ל שטראוס ישראל, מנכ"ל שטראוס קפה ומינוי מנכ"ל שטראוס מים.

אחד התפקידים המרכזיים של הדירקטוריון, כפי שאנו בקבוצת שטראוס רואים זאת במסגרת האחריות שלנו והעשייה למען קיימות ארוכת טווח, הוא תכנון ההמשך הניהולי של החברה – Succession Planning, ובחירת העתודה הניהולית מבעוד מועד. זאת, בכדי שלא ייווצר מצב בו הקבוצה נאלצת להתמודד עם חילופים של נושאי משרה משמעותיים בארגון מבלי שיש לכל תפקיד יורש פוטנציאלי מתאים.

ואכן, כבר בשנת 2007 החל תהליך של תכנון העתודה הניהולית באופן מסודר ומנוהל, תוך דגש על תפקיד מנכ"ל ונשיא הקבוצה, וזאת בניהול וועדת משאבי האנוש של הדירקטוריון ובסיוע חברת יעוץ חיצונית.

במסגרת התהליך, אופיין תפקיד המנכ"ל והנשיא של הקבוצה, תוך בידול המאפיינים הפרטניים של קבוצת שטראוס והדרישות הרלוונטיות לתפקיד ספציפי זה. אותרה קבוצה של מועמדים פוטנציאליים, אשר עברו תהליכי הערכה ובחינה, עד למציאת המועמד המתאים ביותר, תוך ניהול מספר דיונים בנושא בועדת משאבי האנוש ובדירקטוריון. כך, במועד ההודעה על עזיבת מנכ"ל הקבוצה הקודם, דירקטוריון הקבוצה היה ערוך ומוכן למינוי מחליף מתאים, מבלי שהדבר הגיע בהפתעה או נעשה בחיפזון כלשהו.

תהליך תקשור נושא חילופי המנכ"לים היה מסודר, מתוכנן ומובנה, בראש ובראשונה לעובדי הקבוצה, בעלי מנייתיה, הרשויות ולציבור הרחב.

המינויים של מנכ"ל ונשיא קבוצת שטראוס, גדי לסיך ומנכ"ל שטראוס ישראל, ציון בלס, הנם של אנשים שצמחו בתוך הארגון במשך שנים.



ניהול סיכונים הוא עוד נדבך בבניית מצוינות ניהולית. מנהלים שישכילו לנהל סיכונים, לצד ניהול ההזדמנויות - הם אלה שיצליחו לעמוד ביעדים האסטרטגיים ולייצר לשטראוס יציבות עסקית לטווח הארוך



אילה גצוביץ, סמנכ"ל אסטרטגיה, קבוצת שטראוס

## חברות בארגונים ושותפויות

קבוצת שטראוס היא חברה פעילה בהתאחדות התעשייתיים בישראל, ושותפה באיגוד תעשיות המזון במסגרת ההתאחדות. אנו לוקחים חלק פעיל בקידום נושאים ופעילויות של ההתאחדות למען כלל ענף המזון בישראל. כמו כן, שטראוס חברה במנהיגות העסקית של ארגון "מעלה" ומסייעת בקביעת סדר היום והדרך של הארגון ובפיתוח תחום האחריות החברתית-סביבתית בישראל.

## ניהול סיכונים

### ניהול סיכונים מובנה ברמת הקבוצה - מהלך משמעותי חדש על פי דרישת הדירקטוריון

בשנת 2009 פנה דירקטוריון הקבוצה להנהלה בדרישה לפתוח במהלך של ניהול סיכונים מובנה ברמת הקבוצה כולה. זאת, בניגוד למצב הקודם, במסגרתו התנהלו תהליכי ניהול סיכונים מקומיים, ברמת היחידות והמחלקות השונות.

הנהלת החברה נתבקשה לפעול לקיומו של תהליך כלל-ארגוני מובנה, משורשר כלפי מטה, המתחיל בהגדרה ומיפוי של כל הסיכונים שעשויים להיות רלוונטיים לקבוצה בתחומים השונים של פעילותה.

לשם עריכת תהליך מיפוי זה, קיימה מחלקת האסטרטגיה של הקבוצה ראיונות עם למעלה מ-60 גורמים בקבוצה ומחוץ לה, ובהם חלק ניכר מחברי הדירקטוריון והנהלת הקבוצה ומנהלים בדרגים נמוכים יותר במגוון של תחומים ודיסציפלינות, וכן שותפים עסקיים וגורמים חיצוניים רלוונטיים. לאחר ביצוע הראיונות ואיסוף חומרים שונים, נותחו הממצאים וגורמי הסיכון השונים שהועלו מופו בהתאם לרמת הסיכון שלהם והיכולת למזער את השפעותיהם. גורמים אלו חולקו לתחומים כמו סיכונים אסטרטגיים, סיכונים פיננסיים, סיכונים תפעוליים וסיכונים משפטיים.

במקביל, חברי הדירקטוריון והנהלות התבקשו למלא שאלון בו הם מדרגים את רמת הסיכון של כל אחד מהגורמים שברשימה, ואת האופן שבו לדעתם כל סיכון מנוהל.

ממצאי תהליך המיפוי הוצגו לחברי הנהלת הקבוצה ולדירקטוריון על מנת לקבל החלטות בדבר סדרי העדיפות לטיפול בסיכונים השונים ואופן ההתמודדות עם כל תחום. דיון דומה התקיים בהנהלות של היחידות השונות ואף הן תבחרנה באילו סיכונים נכון להתמקד והרשימה תיקבע בהתאם להמלצותיהן. לכל סיכון שייבחר, תוכן תוכנית עבודה וניהול הסיכונים יתבצע כחלק משגרת העסקים בשטראוס.

התהליך שבו פתחה הקבוצה הוא תהליך ארוך טווח, כשהכוונה היא שכל מנהל יהיה אחראי על ניהול הסיכונים המצויים בתחומו ועל עדכון ודיווח תקופתי. נבנה מבנה לניהול הסיכונים בקבוצה ונוסחו קווים למדיניות ניהול הסיכונים של הקבוצה, והמהלך עתיד לתפוס תאוצה משמעותית ולהיכנס ליישום כחלק משגרת העבודה בקבוצה.

## תוכנית ציות ואכיפה

בשנת 2009 השיקה החברה מספר תוכניות ציות ואכיפה, בתחומים הבאים: אתיקה, מניעת הטרדה מינית, סביבת עבודה וזכויות עובדים, איכות הסביבה, בטיחות וגיהות בעבודה, אבטחת מידע והגבלים עסקיים. התוכניות מתופעלות באחריות מנהלי המפעלים והאתרים בקבוצה, תוך דיווח חצי שנתי לממונה על האכיפה בקבוצה והכנת דוח מרוכז לוועדת הביקורת. מטרת התוכניות היא לוודא קיום הוראות החוק ונהלי החברה בתחומים אלה.



# אתיקה

בדרך שלנו -  
מערכים למעשים



הערכים של קבוצת שטראוס הם:  
אכפתיות ותעוזה  
צוות להט ואחריות





# אנו נשתמש בעקרונות המנחים המופיעים בקוד האתי שלנו, כדי לקבוע את אופן התנהלותנו במערכות היחסים עם מחזיקי העניין שלנו... במקומות בהם אנו פועלים.



הקוד האתי של שטראוס

בשנת 2006/7, הקבוצה נטלה על עצמה יוזמה חשובה: גיבוש והטמעה של קוד אתי ותוכנית אתיקה מקיפה בכל יחידות הקבוצה, וזאת על מנת לתרגם את החזון והערכים שלנו לפעולות יומיומיות, בהתבסס על מי שאנחנו ומתוך מטרה להגדיר את מי שאנו שואפים להיות. הקוד האתי שלנו הוא הצהרה ציבורית בדבר המחויבות שלנו לנורמות חברתיות, סביבתיות ואתיות ונכונותנו ליטול על עצמנו סטנדרטים גבוהים מאלה הנדרשים על פי חוק.

בבסיסו של הקוד האתי שלנו עומדת הגישה שנורמות אתיות איתנות הן הבסיס והתשתית לניהול הולם של אחריות תאגידית. הקוד האתי שלנו מגדיר את עקרונות ההתנהלות האתית שאנו מחויבים לה מול כל אחת מקבוצות מחזיקי העניין של החברה - עקרונות שאנו רואים בהם גורם הכרחי ליכולתנו לשרוד כארגון בעולם העסקים.

בחרנו להוביל את התהליך על בסיס חוצה-חברה, בשיתוף עובדים ומנהלים רבים ככל הניתן, מדרגים מגוונים ומיחידות עסקיות שונות. התהליך נעשה ברוח של עבודת צוות, כך שהתוצאה שלו נובעת מהמורשת, מהחזון ומהערכים שלנו, ומשקפת את המהות של זהותנו ואת מי שאנו, כחברה, שואפים להיות.

לפירוט אודות תהליך כתיבת הקוד האתי של קבוצת שטראוס והטמעתו בקבוצה, ניתן לפנות לדוח האחריות התאגידית של הקבוצה לשנת 2008.

העקרונות המתוארים בקוד האתי שלנו נועדו לסייע לכל אחד ואחת מאתנו בשטראוס לתרגם את הערכים שלנו להחלטות ולמעשים.

התנהגות אתית, ערכים ועקרונות מוסריים היו מאז ומעולם הבסיס עליו מושתתת פעילותה העסקית של קבוצת שטראוס. בחיפוש אחר "הדרך של שטראוס" הבנו את חשיבותה של יצירת חזון ייחודי מחד ושל אימוץ המורשת של המשפחות המייסדות מאידך. מסיבה זו בחרנו בחזון שבאמצעותו נוכל להשיג את המטרות העסקיות, תוך שמירה על הערכים שלנו. הקוד האתי שלנו הוא אחד הכלים לביטוי החזון של הקבוצה ולמימושו ברמה היומיומית בעבודה בשטראוס.

הקוד האתי שלנו הוא הצהרה ציבורית בדבר מחויבותנו לנורמות אתיות, סביבתיות וחברתיות ונכונותנו להתחייב לסטנדרטים גבוהים יותר מאשר אלה הקבועים בחוק.



לאחר חשיבה ובחינה מקיפה שערכנו בנושא, ועל מנת לאפשר לעובדי החברה למסור דיווח אנונימי במידה שברצונם לעשות כן, הוחלט כי הקו ינהל על ידי חברה חיצונית, מהמובילות בעולם בתחום זה. הקו האתי זמין ועומד לרשות העובדים 24 שעות ביממה במגוון שפות רלוונטיות לעובדי החברה במקומות שונים בעולם. בשלב ראשון המערכת הועלתה בישראל, פולין ורומניה, ולאחר תהליך בחינתה במהלך שנת 2010, יורחב השירות לכלל עובדי הקבוצה ברחבי העולם.

## ביקורת פנים על תהליך הטמעת הקוד האתי

בשנת 2009 ביצענו תהליך ביקורת מקיף באמצעות מבקר הפנים של החברה, אשר בחן את תהליך הטמעת הקוד האתי ביחידות שונות בקבוצה, את תוכניות ההדרכה והכלים המשמשים להעברתן, מנגנוני האתיקה, תקשור נושא האתיקה, תוכניות העבודה ורמת המודעות והמעורבות של העובדים בקבוצה בתחום. הבדיקה כללה ראיונות ושיחות עם עובדים ומנהלים בחברה, סקירת מסמכים, בדיקות מדגמיות ושאלונים לעובדי החברה. מבקר הפנים הגיש דוח מפורט ונרחב עם ממצאי הביקורת, שהועברו לתשומת לב נאמני האתיקה וכל הגורמים הנוגעים בדבר, לשם הפקת לקחים והתאמת תוכניות העבודה והפעילות בנושא.

אנו מחויבים לכך שהקוד האתי שלנו יהיה נגיש לכלל העובדים בחברה; לכן הקמנו פינות אתיקה בכל מפעל ואתר בחברה, בו ניתן למצוא את הקוד האתי ואת נספח הדילמות האתיות, בשפה הרלבנטית.



## נאמני האתיקה ביחידות השונות

בכל אחת מיחידותינו העסקיות מונה נאמן אתיקה, שתפקידו להיות הגורם הראשון שאליה יכולים העובדים לפנות במידה ומתעוררות שאלות, דילמות, או תלונות בנושא אתיקה ו/או בדבר אופן יישום הקוד האתי. בנוסף לכך, נאמן האתיקה אחראי על הטמעת האמור בקוד האתי במסגרת היחידה העסקית שבה הוא פועל, על התאמת תוכניות ההדרכה והרענון לצרכים הספציפיים של היחידה ועל יישום תוכנית העבודה השנתית בנושא האתיקה.

## הדרכות ריענון הקוד האתי

כחלק מתהליך ההטמעה המתמשך של הקוד האתי, שמטרתו לשמר את רוח החיה של הקוד, את השיח בנושאי אתיקה ואת הטמעת הערכים שהקוד משקף בעבודה היומיומית של עובדי הקבוצה, אנו מקיימים הדרכות ריענון בנושא. במסגרת ההדרכות, המתקיימות בפורומים מצומצמים יחסית של מחלקות בתוך היחידות העסקיות, מתנהל מפגש, שתכליתו לדון בנושאי אתיקה, תוך חיבור כללי לתחום בעולם העסקים מחד, ולעבודה היומיומית בשטראוס מאידך. במרכז המפגש מתקיים דיון, שבו העובדים מעלים סוגיות ודילמות שנתקלו בהם בעבודתם בקבוצה וכן מוצגות דילמות אתיות כמו גם רקע כללי על אתיקה בעסקים ועל מגמות ופרשות שונות בעולם העסקים בתחום זה. בשנת 2009 רובן המכריע של יחידותנו בישראל ובעולם עברו הדרכת ריענון בנושא אתיקה.

## הקו האתי של שטראוס - מוקד הדיווח בנושאי אתיקה

כחלק מהאחריות והמחויבות שלנו לסביבת עבודה אתית, הטיקה הקבוצה בשנת 2009 את "הקו החם" - ערוץ ישיר באמצעות הטלפון או האינטרנט, לפניות בנושאי אתיקה ומנהל תקין, שיעמוד לרשות כל עובדי שטראוס ברחבי העולם. הקו האתי מהווה ערוץ נוסף, העומד לרשות עובדי הקבוצה, בנוסף לנאמני האתיקה בכל היחידות העסקיות, לשם פניות בכל נושא שנתפס בעיניהם כפעולה לא תקינה, חריגה מהחוק, מנהלי החברה או התנהלות בלתי אתית מצד גורם כלשהו בחברה. באמצעות הקו האתי יכולים עובדי החברה לפנות ולדווח במספר נושאים ובהם אפליה והטרדה, התנהגות בלתי הולמת או בלתי מתאימה, גניבה, אלימות או איום, הפרת מדיניות ועוד.



## קבוצת שטראוס זוכת מגן השקיפות והאתיקה של שבי"ל לשנת 2009

במסגרת אירוע לציון עשור לארגון שקיפות בינלאומית ישראל (שבי"ל), הוענק לשטראוס אות מגן השקיפות והאתיקה לשנת 2009 של הארגון.

בין נימוקי וועדת השופטים, אשר התרשמו מפעילות הקבוצה בנושאים אלה: "קבוצת שטראוס, חברה בינלאומי מובילה, רואה את קידום האתיקה, השקיפות והאחריות החברתית כחלק בלתי נפרד מפעילותה, חזונה וזהותה העסקית, ואשר בין היתר גיבשה קוד אתיקה גלובאלי המוטמע בפעילויות הקבוצה ברחבי העולם".





השפעות

כלכליות

## השפעותינו על קבוצות מחזיקי העניין שלנו

הצרכנים  
העובדים  
קמעונאים, לקוחות  
ושותפים עסקיים  
שרשרת האספקה  
בעלי המניות  
הקהילות בהן אנו פועלים  
ממשלות  
הסביבה

## השפעותינו על קבוצות מחזיקי עניין שלנו

בכל מקום בו אנו פועלים, אנו שואפים לקחת על עצמנו תפקיד אחראי בחברה, למקסם ככל הניתן את התועלת של פעילויותינו ולהפחית את השפעתנו השלילית. הרשימה הבאה מסבירה בקצרה את אופייה של השפעתנו הכלכלית על כל אחת מקבוצות מחזיקי העניין שלנו. מידע ונתונים מפורטים יותר אודות מערכות היחסים שלנו עם מחזיקי העניין השונים ופעילותנו מולם ועמם ניתן למצוא בפרקים הרלוונטיים למחזיקי העניין השונים בדו"ח זה.

6.37 מיליארד ש"ח  
הכנסה שנתית כוללת

כגוף עסקי, יצירת הון היא היבט ראשון במעלה של האחריות התאגידית שלנו, מה שנכון ביותר שאת בתקופה של משבר פיננסי ומיתון כלכלי, עמם נאלץ כל העולם להתמודד בשנת 2009.

פעילותנו העסקית יוצרת הכנסה עבור רבים ממחזיקי העניין השונים שלנו ובהם בעלי המניות שלנו, עובדי החברה, הספקים, הלקוחות ויתר השותפים העסקיים שלנו, רשויות הממשלה במקומות שבהם אנו פועלים והחברה בכללותה.

פרק זה מתאר את השפעותינו הכלכלית על מחזיקי העניין שלנו בהיבטים שונים ועל מערכות כלכליות במקומות שבהם אנו פועלים ברמות שונות. בין היתר יציג הפרק את הערך הכלכלי שהבאנו לעולם שסביבנו במהלך שנת 2009 ואת האופן שבו הוא נחלק בין מחזיקי העניין השונים שלנו. דווקא בתקופת המיתון כלכלי, כאשר עסקים רבים קרסו ואלפי אנשים מצאו עצמם ללא פרנסה בכל יום, התחזקה אצלנו תחושת האחריות וההבנה כי העובדים שלנו הם אחד הנכסים הכי חשובים לנו. לאור זאת, ועל אף שנאלצנו להיערך עם תוכניות מתאימות להתמודדות עם המשבר הכלכלי, המיתון והשלכותיהם ונדרשנו למאמצים משמעותיים מאוד על מנת להתייעל ולצמצם את הוצאות התקורה שלנו במהלך שנת 2009, הקו המנחה שלנו היה תמיד **חיזוק ושמירה על הנכסים החשובים ביותר שלנו - העובדים והמותגים**. בהתאם לכך, בנינו תוכנית שתכליתה לשמור על התוצאות שלנו, להפחית עלויות בכל פעילות אפשרית, וזאת **מבלי להיכנס למהלך של פיטורין ותוך פגיעה מינימאלית באנשים שלנו** (לפרטים נוספים ראה פרק "היערכות הקבוצה להתמודדות עם המשבר הכלכלי הגלובאלי").

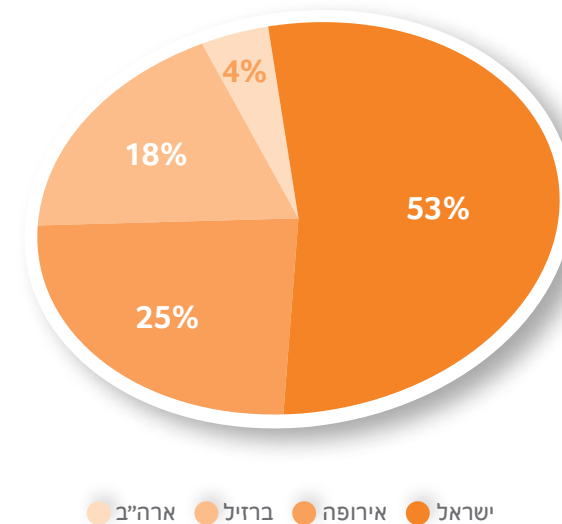
גם בהיבט של מעורבותנו והשקעתנו בקהילות שבהן אנו פועלים, הצבנו לעצמנו יעד שלא לפגוע בהיקפי התקציבים שאנו משקיעים, מתוך הבנה שעלינו לפעול באחריות ולמנוע ככל הניתן פגיעה בגופים ובאנשים הנעזרים בנו.

\*\* הנתונים הפיננסיים הכלולים בפרק זה רלוונטיים לקבוצת שטראוס בכללותה.

## הצרכנים שלנו

בשנת 2009, הכנסתה הכוללת של קבוצת שטראוס ממכירות עמדה על סך של 6.37 מיליארד ש"ח.

### להלן התפלגות הכנסות הקבוצה ממכירות בחלוקה לאזורים גיאוגרפיים



אנו משקיעים משאבים ניכרים באופן מתמיד לקידום נושאים כגון אורח חיים בריא, תזונה נכונה וכן בפרסום ושיווק אחראיים לצרכנינו. בשנת 2009 הסבנו חלק ממאמצי השיווק להטבות שונות עבור צרכנינו כגון הגדלת הכמויות של המוצרים באריזות ועוד.

## העובדים שלנו

אנו מעסיקים באופן ישיר 11,659 עובדים ברחבי העולם (לא כולל עובדים זמניים ועובדי קבלן).

בשנת 2009, שולמו 1,126 מיליון ש"ח בדמות תגמול ל- 11,659 עובדינו ברחבי העולם (לא כולל 1,412 עובדים זמניים), לרבות שכר ומשכורות, הפרשות לפנסיה, ביטוח לאומי, זכויות סוציאליות אחרות והטבות נוספות, מה שהופך את עובדינו למעשה למוטבים המשמעותיים והגדולים ביותר של הערך המוסף הכלכלי שלנו. מתוך סכום זה, סך של 131 מיליון ש"ח שולמו בגין ההטבות הסוציאליות ותוכניות הפנסיה של עובדינו.

בשנת 2009, בעת המשבר הכלכלי, פעלנו על מנת סייענו לעובדינו באופנים שונים לעבור את התקופה הקשה. כך למשל, בשטראוס רוסיה, הוענקו הטבות חדשות לעובדים ובהן ביטוח בריאות, שירותי הסעדה משופרים במקום העבודה, הלוואות לעובדים ללא ריבית ועוד. דוגמא נוספת, באוקראינה, אשר נפגעה קשות אף יותר מרוסיה כתוצאה מהמשבר הכלכלי, ומרבית החברות סביבנו פיטרו עובדים רבים ו/או קיצצו במשכורות, שמרנו על כל עובדינו ואף הגדלנו חלק מן המשכורות, על מנת שעובדים ומשפחותיהם יוכלו להמשיך ולהתקיים. בנוסף לכך הקפדנו על תשלום המשכורות במועד, מה שהיה חריג באותה תקופה באזור. כמו כן הוענקו לעובדים הלוואות ללא ריבית והטבות נוספות.

## קמעונאים, לקוחות ושותפים עסקיים

בהתנהלותינו העסקית אנו מייצרים הכנסה ורווחים עבור לקוחותינו ושותפינו העסקיים, ומסייעים באופן עקיף ביצירת מקומות עבודה נוספים והזדמנויות מגוונות אצל לקוחות ושותפים עסקיים בכל מקום בו אנו פועלים בעולם.

## שרשרת האספקה שלנו

הקבוצה שילמה בשנת 2009 סכום של כ-4.46 מיליארד ש"ח לספקיה ברחבי העולם עבור סחורות, שירותים ועלויות תפעוליות שונות.

בשנת 2009 רכשנו מוצרים, שירותים וחומרי גלם מ- 17,280 ספקים ברחבי העולם. רכישות אלה מסייעות בתמיכה במשרות נוספות בקהילות השונות באזורי פעילותנו ואף מעבר להם. רמת השפעתנו בקרב הספקים משתנה בהתאם לגודל הספק ולכוח הקנייה שלנו, אך בכל מקום בו יש לנו אפשרות להשפיע, אנו מעודדים קיימות, אחריות חברתית וסחר אתי.

11,659 עובדים ברחבי העולם | 1,126 מיליון ש"ח תגמול לעובדים | 131 מיליון ש"ח הטבות סוציאליות ותוכניות פנסיה



**4.46** מיליארד ש"ח  
בגין סחורות, שירותים  
ועלויות תפעוליות

**17,280**  
ספקים ברחבי העולם

**200** מיליון ש"ח  
דיבידנד לבעלי מניות

**86.69** מיליון ש"ח  
הוצאות ריבית על הלוואות

## בעלי המניות וספקי האשראי וההון שלנו

אנו פועלים כל העת על מנת להעניק לבעלי המניות שלנו תשואה חיובית על השקעתם, מתוך מחויבותנו ליצירת ערך עבורם. בשנת 2009 חולק דיבידנד לבעלי המניות של הקבוצה בסכום כולל של 200 מיליון ש"ח.

לספקי האשראי וההון שלנו הועברו בשנת 2009 86.69 מיליון ש"ח, אשר שולמו לבנקים ולמלווים אחרים בגין הוצאות ריבית על הלוואותינו.

## הקהילות בהן אנו פועלים

לפעילותנו השפעה מהותית על הקהילות בהן אנו פועלים, ובפרט במקומות בהם נמצאים מתקני הייצור ואחרי הפעילות שלנו. השפעתנו הכלכלית על הקהילות שסביבנו כוללת תרומות והשקעה לטובת חברי הקהילות שבהן אנו פועלים, תוך מיקוד בנושא גיוון והכלה. בשנת 2009 תרמנו למעלה מ- 10.53 מיליון ש"ח במזומן ובמוצרים לארגונים, לגופים ולאנשים שונים, במסגרת פעילותנו במדינות בהן אנו פועלים.

סכום זה אינו כולל את שעות העבודה של העובדים שהשתתפו בפעילות התנדבותית על חשבון שעות העבודה בכל אתרינו מסביב לעולם לכל אורך השנה ואשר נאמד בשווי של כ- 484 אלף ש"ח.

## ממשלות

לעסקינו השפעה חיובית על כלכלותיהן של המדינות והמקומות בהם אנו פועלים, הנובעת, בין היתר, מכך שאנו מייצרים מיליוני דולרים בהכנסות עבור הממשלות, באמצעות מסים המשולמים ישירות על ידי קבוצת שטראוס, ובעקיפין על ידי עובדינו, משקיעינו, שותפינו העסקיים והספקים שעמם אנו עובדים. בשנת 2009 שילמנו סכום כולל של 118.24 מיליון ש"ח במסים לממשלות השונות באזורי הפעילות שלנו. כמו כן, קיבלנו סיוע כלכלי ממשלות בצורת מענקים/סובסידיות בסך 4.48 מיליון ש"ח.

## הסביבה

אנו מודעים להשפעה שיש לנו על הסביבה הפיזית המקיפה אותנו. לפיכך, אנו משקיעים משאבים משמעותיים בהפחתת השפעותינו השליליות ובתרומה חיובית לקיימות ארוכת הטווח של הסביבה והמשאבים הטבעיים על פני כדור הארץ. בשנת 2009 השקענו למעלה מ- 8.6 מיליון ש"ח ביוזמות ובתהליכים המבוצעים במסגרת התפעול השוטף, מתוך מטרה להפחית את השפעתנו על הסביבה, בעיקר במתקני הייצור שלנו.



**10.53** מיליון ש"ח  
חרומה והשקעה בקהילות

---

**484** אלף ש"ח  
התנדבות עובדים  
על חשבון שעות העבודה

---

**118.24** מיליון ש"ח  
מיסים לממשלוח  
שונות ברחבי העולם

---

**4.48** מיליון ש"ח  
מענקים וסיוע כלכלי ממשלתיים



השפעות

חברתיות

# אחריות מוצרים

## קידום אורח חיים בריא

כחברת מזון מובילה ואחראית חברתית, שטראוס מחויבת לקידום אורח חיים בריא. שטראוס פועלת רבות להרחבת מגוון המוצרים, הזדמנויות הצריכה והפעילויות התומכות באורח חיים בריא. כמו כן היא מקדמת פעילות להנגשת המידע התזונתי על מוצריה בצורה בהירה יותר, על מנת לאפשר לצרכן לבצע בחירות מודעות. כחברת מזון מובילה ואחראית חברתית, שטראוס מחויבת לנושא זה ומקפידה להתעדכן בהתאם למגמות החדשות ביותר.

## 2009 - עדכון מדיניות הבריאות של שטראוס והתאמתה לאופי הדינאמי של הנעשה "בשטח"

בשנת 2008 גיבשנו מדיניות בריאות במסגרת התכנון האסטרטגי של קווי המוצרים שלנו, במטרה לאפשר לצרכנינו לבחור בקיום אורח חיים בריא יותר. בהתאם למדיניות זו, אנו ממשיכים לפתח כלים למימוש עקרונות מדיניות הבריאות שלנו. שלושת "עמודי התווך" של מדיניות הבריאות שלנו, והאופן בו שיפרנו אותם ב-2009:

## • הרחבת פורטפוליו המוצרים בעלי ערכים תזונתיים משופרים במגוון רחב יותר של קטגוריות.

הרחבנו את מגוון המוצרים הנותנים מענה בתחום אורח החיים הבריא. כמו כן, פעלנו להגברת המודעות של צרכנינו למגוון המוצרים בעלי הערך התזונתי המשופר שלנו.

## הכלי ליישום עיקרון זה של מדיניותנו

בשנת 2008 מופו כל מוצרינו באמצעות מדד ה - NutriPass, הבוחן את ההרכב התזונתי של כל מוצר, וקובעת ציון עברו, באופן שממפה את כלל המוצרים לשלוש רמות בריאות: "better for you", "good for you" - IA - "OK in moderation",

והכול בהתבסס על הנחיות התזונה של ארגון הבריאות העולמי, לקיום אורח חיים בריא ומאוזן.

בשנת 2009 הוספנו שכלול משמעותי לכלי זה ולמעשה בנינו NutriPass המשקלל גם את מאמצי השיווק והמכירות שאנו משקיעים בכל אחד מהמוצרים. הציון התזונתי כעת מוכפל בהיקף המכירות של כל מוצר ומתקבל מדד המגלם בתוכו גם את ההשקעה שלנו בשיפור התזונתי וגם את המאמץ השיווקי-מכירתי המושקע באותו מוצר. מטרת שיפור זה היא לאפשר מדידה ותמריץ פנימי להשקעה בתמיכה שיווקית למוצרים משופרים בהיבט התזונתי, כך שנוכל להביא למודעות צרכנינו את אפשרויות הצריכה העומדות בפניהם לקיום אורח חיים בריא.

**אנו ממשיכים במגמה  
שהתחלנו זה מכבר ומקפידים  
על כך שכל מוצרי שטראוס  
לא יכילו שומני טרנס וצבעי  
מאכל מלאכותיים!**





### • "הפרויקט הטבעי" -

מטרת "הפרויקט הטבעי" הנה להגדיל את כמות הרכיבים הטבעיים במוצרינו, וזאת בכדי לתת מענה למגמה הגלובלית הגוברת בשנים האחרונות להעדיף מוצרים טבעיים או בעלי יותר רכיבים טבעיים. לפרויקט זה שני היבטים: הצעת מגוון רחב יותר של מוצרים טבעיים - המבוססים על חומרי גלם טבעיים, והגדלת שיעור הרכיבים הטבעיים במוצרים קיימים.

2009 - כלי חדש לקידום עקרונות המדיניות שלנו הן בתחום ה"בריא" והן בתחום ה"טבעי"

בשנת 2009 בנינו כלי מדידה חדש שמאפשר לנו לבחון לעומק את תפיסות ותובנות הצרכנים לגבי בריאות וטבעיות המוצרים שלנו. לשם כך, ביצענו סקר בריאות/טבעיות נרחב בקרב 2500 משתתפים, אשר פוצלו למספר תתי-מדגמים במסגרת 3 אוכלוסיות - בני נוער, אוכלוסיה בוגרת, ואמהות לילדים.

בעקבות תוצאות הסקר בנינו מפה של מגוון מוצרים שכוללת את תפיסות הצרכנים לגבי הבריאות והטבעיות של קטגוריות מזון שונות, אשר מספקת לנו מדד של בריאות וטבעיות כפי שהצרכן תופס אותה. כך למעשה, בנינו כלי שמגלם בתוכו את תפיסות הצרכנים, המודעות והידע שלהם לגבי רכיבים טבעיים ומוצרים טבעיים ואת ההעדפות שלהם. כלי זה מהווה את הבסיס ומתווה את סדר העדיפויות לשיפורים שאנו בוחרים לבצע במוצרינו על מנת להתאים לדרישות וציפיות הצרכנים שלנו.

### • הגברת השקיפות והצגה בולטת וברורה יותר של מסרים תזונתיים ובריאותיים על גבי המוצרים -

וזאת על מנת לאפשר לצרכן להבין וללמוד בצורה ברורה ועילה מהם היתרונות הבולטים של כל אחד מהמוצרים ובאילו תחומים הוא מקבל ערך מוסף במידה ויבחר לצרוך את המוצר.



# עולם הבריאות ואיכות החיים

יטבתה השיקה במהלך 2009 שוקו המועשר בויטמינים ומינרלים נוספים מעבר למה שהיה בעבר, השוקו מוצע גם בבקבוקים קטנים על מנת לאפשר גיוון בהזדמנויות הצריכה וכן כמות מדודה לשליטה בהיקף הצריכה.

## גבינות סקי וקוטג' שטראוס -

גבינות סקי וקוטג' שטראוס משולבים יחדיו מספר רכיבים תומכי עצם: הן מכילות הרבה יותר סידן וויטמין D בהשוואה למרבית הגבינות הלבנות הרכות. בגביע 250 ג' של גבינת סקי או קוטג' שטראוס יש 500 מ"ג סידן! ו-2.5 מק"ג ויטמין D3, הנגזרת הפעילה יותר של ויטמין D. כמו כן בגבינות אלה ישנו יחס גבוה של סידן מול זרחן, חלבון במידה רצויה והן מועשרות בויטמין E נוגד חימצון. הרכב מיוחד של ויטמינים זה ויחס מיטבי של מינרלים (סידן וזרחן) הייחודי לגבינות סקי וקוטג' שטראוס - מבטיח קליטה יעילה יותר של הסידן בגוף ותורם לשמירה על העצם.



## חלב ומוצרי

בשנת 2009 הרחבנו את מגוון מוצרי החלב ומעדני הגבינות המיועדים לילדים ופעוטות.

### גמדים -

היחיד עם ההרכב הייחודי של ויטמינים ומינרלים המותאם במיוחד לילדים ופעוטות בשלבים הראשונים של אכילה עצמית. תזונה נבונה היא אחד המרכיבים החשובים בגדילתם ובהתפתחותם של ילדים לאורך השנים. סדרת גמדים, המכילה את ההרכב הייחודי של ברזל, אבץ, ויטמינים וסידן, הותאמה במיוחד לילדים. גמדים מבוסס על גבינה 5% בתוספת מחיות פרי טבעי מופחתי מתיקות, לשם פיתוח הרגלי אכילה נבונים מגיל צעיר. גבינת גמדים בעלת הרכב ייחודי של הויטמינים: A, B12, C, D, E, חומצה פולית ומינרלים: ברזל, אבץ וסידן, החיוניים לגדילה והתפתחות תקינה.

### דנונה לילדים -

ב-2009 פותח מעדן חדש לילדים של יוגורט עם פרי, המשלב בין היתרונות התזונתיים של היוגורט להנאה שבפירות. המוצר הנו בעל הרכב ייחודי, מועשר בסידן וויטמין D, החשובים בתהליך בניית העצמות במיוחד בגיל הילדות. המוצר מגיע במרקם ואריזה חדשים המציעים מגוון אפשרויות צריכה שונות - אכילה בכפית, שתייה עם קשית שמגיעה הצמודה למוצר או צריכה ישירות מהמיכל, גם זאת במטרה לעודד ילדים לצרוך מעדני חלב המבוססים על יתרונות היוגורט.

### שוקו מועשר בויטמינים מבית מחלבת יטבתה -



## חטיפי בריאות

**סדרת חטיפי אנרג'י החדשה - Shape - פחות מ-100 קלוריות לחטיף**

מתוך הכרה במודעות הגוברת של צרכנינו לחשיבות השמירה על אורח חיים בריא, כושר גופני ומשקל גוף תקין, פיתחנו את סדרת Shape של חטיפי אנרג'י, המכילה ששה חטיפים המונים פחות מ-100 קלוריות לחטיף, מהם שניים ללא תוספת סוכר ובערך קלורי של 58 קלוריות בלבד. חטיפים אלה מבוססים בהרכבם על דגנים, מועשרים בברזל, בוויטמינים ובסיבים תזונתיים ומציעים חוויות טעם מהנה תוך שמירה על מאזן קלורי נמוך.

”

שטראוס פועלת כל העת להרחבת מגוון המוצרים, הזדמנויות הצריכה והפעילויות התומכות באורח חיים בריא. כחברת מזון מובילה ואחראית חברתית, שטראוס מחויבת לנושא זה ומקפידה להתעדכן בהתאם למגמות החדשות ביותר.

”

עמלי חביב מסיקה,  
דיאטנית ראשית, קבוצת שטראוס



## פסטה טרייה

**ארוחת רביולי - ארוחת פסטה מאוזנת, טרייה ובריאה למשפחה**

קבוצת שטראוס הרחיבה את פעילותה בתחום הפסטה הטרייה, על מנת לספק מגוון חלופות לארוחה חמה, טעימה ומזינה לכל המשפחה והשיקה סדרה של ארוחות רביולי. ארוחת רביולי של שטראוס מהווה אלטרנטיבה לארוחה לכל המשפחה, כתחליף בריא למזון מוכן. 100 גרם פסטה מוכנה מכילה חלבונים בערכים שבין 9.5-12 גרם וסידן בערכים שבין 102-183 מ"ג בהתאם למלית.

## ירקות

**לקט ירקות לסלט**

מתוך הכרה בחשיבות התזונתית העצומה שיש לצריכת ירקות חיים וטריים, אנו מחפשים כל העת דרכים ליצור סלטים מוכנים לאכילה, טעימים, מגוונים ומהנים. בסיומו של תהליך פיתוח השקנו לראשונה בישראל מגוון סלטי ירקות עם תוספות מלהיבות - כגון רוטב עשבי תיבול, או תערובת גרעיני בריאות. מוצרים אלה זכו להצלחה רבה ולתגובות נלהבות בקרב צרכנינו והם משווקים במחיר שווה לכל נפש, כך שאנו רואים בהם צעד משמעותי בתרומתנו לקידום תזונה נבונה ובריאה.



# עולם התענוג וההנאה



## חטיבת המלוחים

### תפוציפס קידס - פעילות לשיפור תזונתי בחטיבת המלוחים

בשנת 2009 פיתחנו חטיף תפוחי אדמה "תפוציפס", המיועד לצריכה על ידי ילדים. על פי כללי רגולציה פנימית שאימצנו בשטראוס פריטו-ליי, בנושא השיווק לילדים, בכל הנוגע לפיתוח מוצרים המיועדים לצריכה על ידי ילדים, אנו פועלים לפיתוח מוצרים בעלי פרופיל תזונתי משופר ביחס לנהוג בקטגוריה.

ממחקר שערכנו בקרב אימהות לילדים קטנים, גילינו כי ישנה חשיבות גדולה לעובדה שהמוצר לא יהיה מטונג, ולא פחות מזה חשוב לאימהות כי מרקם המוצר יהיה מתאים לילדים וליכולות האכילה שלהם.

הקונספט שפיתחנו - "תפוציפס קידס" - חטיף תפוח אדמה אפוי, במרקם רך ונימוח, ללא צבעי מאכל מלאכותיים, ללא תוספת חומרים משמרים ובעל פרופיל תזונתי משופר משמעותי, מבחינת כמות הקלוריות והשומנים, ביחס למרבית המוצרים השייכים לאותה קטגוריה. כך למשל, מכיל המוצר 70% פחות שומן רווי מאשר תפוציפס רגיל.

בהמשך תהליך פיתוח המוצר ולאור פניות של צרכנים שהגיעו אלינו, שיפרנו את המוצר בכך שהפחתנו את כמות הרכיבים המוספים למוצר והורדנו לחלוטין את המונוסודיום גלוטומט, הנתפס בעיני הצרכנים כלא בריא.

המוצר זכה להצלחה משמעותית וגם עומד בקטגוריה המחמירה של חברת פפסיקו העולמית כמוצר Better For You, אשר בהקשר החטיפים המלוחים, נחשב להישג משמעותי.

### אצבעות שוקולד פרה - מנה מדודה של שוקולד

אצבעות השוקולד החדשות שלנו בעלות הרכב ייחודי של שוקולד וחלב, המכיל כמות משמעותית של סידן באופן יחסי למוצרי שוקולד חלב אחרים - כ - 20 מ"ג סידן בכל אצבע. האצבעות מכילות הפתעות וטעמים שילדים אוהבים ונהנים לאכול. מדובר באצבעות מדודות, העטופות בנפרד, כחלק ממגמת Portion Control בתחום המזון בכלל והתענוג וההנאה בפרט.

### MUST בזוקה - מסטיק ללא סוכר

MUST בזוקה מאפשר ליהנות מטעמו האהוב והמוכר של מסטיק בזוקה, לצחוק מבדיחות הבזוקה, לנפח בלונים והכל במסטיק ללא סוכר וללא צבעי מאכל מלאכותיים.





# ובעולם...

## ארצות הברית - סלטי סברה

במהלך 2009 פיתחה סברה קו של מטבלי יוגורט טבעיים ודלי שומן בסגנון יוני, שעתידיים לצאת לשוק במהלך 2010. מטבלים אלה מספקים מקור טבעי של חלבון, סידן וירקות. סלטי החומוס של סברה מספקים אף הם מקור טבעי של חלבון וסיבים, ותהליך הייצור נעשה תוך שימוש בשמן שומשום, המכיל חומצות שומן אשר יש להן תרומה משמעותית לתזונה בריאה ומאוזנת. כך למשל, השומשום נחקר בהיבטים של חיזוק מערכת החיסון ופעילות נוגדת חימצון.

יצוין כי גם בסלטי "אחלה" בישראל ישנה מגמה של שיפור ערכים תזונתיים, בין היתר באמצעות החלפת השמנים לשמנים בריאים יותר (לפרטים ראה דוח האחריות התאגידית של הקבוצה לשנת 2008)

”



סלטי החומוס, החצילים והטחינה הפכו עם השנים למאכלים יומיומיים המצויים על כל שולחן ישראלי. מתוך הבנה כי במוצרים הנצרכים יומיומית על ידי ילדינו ומשפחותינו חשוב לשפר את המרכיבים ואיכותם לאורך זמן, החלטנו לשדרג את הרכבם התזונתי של כל סלטי החומוס והירקות. במהלך יוצא דופן, הוחלף שמן הסויה בכל סלטי אחלה של שטראוס בשמן קנולה, תוך הפחתת אחוזי השומן בחומוס בצורה דרמטית - מ-23% ל-16% בלבד. המהלך מאפשר לצרכנים, ובמיוחד ילדים, לקבל את כל הערכים התזונתיים והבריאותיים המצויים בשמן קנולה תוך שמירה על הטעם האהוב ומבלי להעלות מחירים לצרכנים.

”

טל צורף, מנהלת תחום אחלה, חטיבת בריאות ואיכות חיים.





## סימון מוצרים

אנו מקפידים על סימון חזונתי הולם, המשקף באופן ברור את הרכיבים והמידע התזונתי בהתאם לכל החוקים ועל פי הסטנדרטים הגבוהים ביותר. לכן, בנינו את "מדריך האריזות של שטראוס" המתאר את הקריטריונים הפרטניים שלפיהם יש לעצב כל אריזה. בטרם השקת מוצר כלשהו, כל אריזה חדשה עוברת סבב בדיקה אצל אנשי מקצוע רלוונטיים (טכנולוג, מעצב, דיאטן וכו'). הקריטריונים כוללים פרמטרים שונים חלקם על פי דרישות החוק וחלקם מעבר לחוק, לרבות מידע בנוגע לאלרגיות, גודל המנה, טבלאות ערכים תזונתיים המופיעות בכל השפות הדרושות, סמל שירות הלקוחות והקפדה על כך שכל המידע קריא וברור.

## עבודה עם אנשי מקצוע בתחום הבריאות, התזונה וסגנון החיים

בדומה לשנים קודמות, גם במהלך 2009 הרחבנו והעמקנו את היקף עבודתנו עם אנשי מקצוע בתחומי הבריאות, התזונה ואורח החיים הבריא, כגון מדענים, רופאים, דיאטנים ומאמני כושר, וזאת על מנת להפיץ ידע בסוגיות הנוגעות לבריאות ולתזונה, ולספק לאנשי המקצוע בתחום כלים מדעיים והבנה תזונתית בנוגע למוצרינו. בין הפעילויות שלקחנו בהם חלק - השתתפות בכנסים מרכזיים לתזונה והידוק קשרי עבודה באמצעות מפגשים אישיים או צוותי עבודה משותפים. כך למשל, אחד הכנסים בתחום הבריאות בהם נטלנו חלק מרכזי הוא הכנס המדעי

המרכזי בתזונה "כנס תזונה מונעת, איחוד כוחות" הכנס הבינלאומי למדינות הים התיכון, שעסק בתזונה ים-תיכונית והשלכותיה על בריאות ואיכות חיים. בכנס השתתף מנכ"ל קבוצת שטראוס, גדי לטין, בתפקידו דאז כמנכ"ל שטראוס ישראל, בפאנל של מנהלי חברות מזון מובילות, אשר דן באתגרים והזדמנויות העומדות בפני תעשיית המזון בישראל, ודיבר על תופעת ההשמנה ההולכת וגוברת וכן על פעילות חברות המזון בתחום.

בנוסף, הציגה קבוצת שטראוס בכנס כלי ייחודי שפיתחנו לקידום אורח חיים בריא בשם "תזונה נכונה מתחילה בצלחת של שטראוס". (ראה פירוט בהמשך).

### שדרוג בריאותי לילדים - פרויקט ארוחת הבוקר בדרום תל אביב

זו השנה החמישית ברציפות שבה שטראוס לוקחת חלק משמעותי בפרויקט ארוחת הבוקר, שנערך בשיתוף עם הפדרציה היהודית בלוס אנג'לס, ארה"ב ועיריית תל אביב.

במסגרת הפרויקט אנו מספקים ארוחת בוקר יומית מזינה לכ-700 ילדים בשני בתי ספר באזורי מצוקה בדרום תל אביב. בשנת 2009 השקענו מאמצים בשדרוג תזונתי של הארוחה הניתנת לילדים במסגרת הפרויקט, כאשר השנה ארוחת הבוקר הניתנת כללה כריך עם כמות גדולה של ממרח עשיר בחלבונים (כגון גבינה, קוטג', ביצה, חמוס וכיוב'), מגוון ירקות וכן מעדן חלב המשתנה מדי יום (אקטימל, משקה יוגורט וכיוב'), וזאת בכל בוקר עם תחילת יום הלימודים.





”שטראוס  
מים”



## תחום חדש בעולם הבריאות של הקבוצה

בשנת 2009 הקימה קבוצת שטראוס את "שטראוס מים" ובכך ביצעה צעד נוסף במימוש החזון של הקבוצה בתחום הבריאות בכלל והמים בפרט, שהוא בניית חברה בינלאומית מובילה בתחום פתרונות לטיהור מים שיאפשרו לצרכנים באזורים שונים בעולם ליהנות משתיית מי ברז איכותיים ובריאים. חזון זה, כמו גם עצם הכניסה לעולם המים, מתחברים באופן טבעי לחזון הכללי של הקבוצה העוסק בין היתר בשיפור איכות החיים של צרכנים, אחריות חברתית ומודעות לאיכות הסביבה ובפרט לתחום הבריאות המעסיק אותנו בכל יום ומהווה חלק מרכזי מעשייתנו. להרחבה בנושא ראה פרק "שטראוס קופצת למים".

אחד ממשברי הקיימות הגלובאליים הקשים ביותר שעמם מתמודד כיום העולם הינו המחסור במים. איכות המים בעולם מתדרדרת, עד כי רק 1% מהמים בעולם הם מים ראויים לשתייה, כאשר ל - 1.2 מיליארד אנשים בעולם אין גישה למים נקיים. הדבר משפיע על המדינות המפותחות והמתפתחות כאחד. כך למשל, מעריך המשרד להגנת הסביבה בארצות הברית (EPA - Environmental Protection Agency) כי תידרש השקעה של כ-300 מיליארד דולר בתשתיות מים כדי לאפשר מי שתייה נקיים ובטוחים לכל תושבי ארה"ב. נתון נוסף שפורסם בהקשר זה: כ- 7 מיליון אמריקאים חולים מדי שנה כתוצאה מזיהומים במים.



## ”הצלחת של שטראוס” - כלי ייחודי לקידום תזונה נבונה

### שלב 3 -

#### הקפדה על גודל המנה

הצלחת מורכבת משתי שכבות - שתי צלחות המסתובבות אחת על השנייה, כאשר הצלחת העליונה מציגה הן בתמונות והן במלל מפורט את שלושת רבעי הצלחת שאמורים להכיל את מגוון המזונות מהחי ובהם: קבוצת הדגנים, קבוצת הירקות, קבוצת השמנים הצמחיים וקבוצת הקטניות, תוך הפניה למגוון המוצרים

במסגרת מאמצינו לקדם אורח חיים בריא ותזונה נבונה, פיתחה קבוצת שטראוס כלי ייחודי המאפשר לצרכן להרכיב לעצמו ארוחה בריאה ומלהיבה, תוך שמירה על אורח חיים בריא וכמויות מאוזנות. הכלי - צלחת מקרטון, מציגה, בשלושה שלבים, את הדרך להרכבת ארוחה מזינה ומהנה.

### שלב 1 -

#### מחזירים את הפרופורציות לצלחת

בחינת היסטוריית התזונה שלנו מגלה, כי עם השנים, הצלחות שעליהן אנו מרכיזים את המזון בכל ארוחה הלכו וגדלו ועמן כמויות המזון הנצרך, עד כי כמויות המזון המוגשות הן במסעדות והן בבית בהתאם לגודל הצלחות שנהוג לייצר, עולות בהרבה על הכמויות שאן נדרשות לצורך קבלת ארוחה מלאה, משביעה ומזינה.

כיום, ידוע כי אחד הגורמים המרכזיים להשמנה הוא אכילת כמויות גדולות מדי של מזון בארוחות כבר מגיל צעיר.

הצלחת של שטראוס מציגה פרופורציה נכונה של צלחת, אשר מתאימה לכמות המזון שעלינו לצרוך בכל ארוחה על מנת לשמור על איזון ומינון ראויים.

### שלב 2 -

#### הרכבת הארוחה על פי עקרונות תזונתיים

הצלחת מציגה באופן צבעוני, ידידותי ומפתה את הדרך הנכונה להרכבת ארוחה מזינה על פי עיקרון ”הרבע ושלושת הרבעים”, לפיו עד רבע מהצלחת צריך להיות מורכב ממזונות מן החי כגון מוצרי חלב, ביצים, עוף, דגים או בשר, ואילו יתרת הצלחת, כשלושה רבעים, צריכה להיות מורכבת ממזונות מן הצומח, כגון ירקות, פירות, קטניות, דגנים מלאים וכד'. בגב הצלחת של שטראוס מופיעה טבלת קבוצות המזון עם פירוט של סוגי המזונות בכל קבוצה, התועלות הנובעות מכל סוג של מזונות וגדלי המנה הרצויים, ובכך מועברת למשתמש בצלחת אינפורמציה משמעותית וחשובה לגבי ניהול אורח חיים בריא באמצעות בחירה נכונה של רכיבי הארוחה.

כמו בדברים  
הנפלאים ביותר -

ייחודיותו  
של הכלי  
טמונה  
בפשטותו...







של שטראוס בכל קטגוריה. הצלחת התחנת ממצאת את הרבע החסר במעגל, כך שבכל סיבוב של השכבה העליונה נחשפת אופציה אחרת ממגוון הצעות להשלמת הצלחת ברבע המזונות הנוסף - מן החי. בשכבה זו מוצגות מספר אלטרנטיבות להשלמת הארוחה במזונות מן החי ובהן ביצים ואלטרנטיבות שונות למוצרי חלב - ארוחת רביולי (כולל שילוב של דגנים), גבינות שונות, יוגורטים ומוצרי ביצים, תוך הפניה למגוון מוצרי מזון של שטראוס.

הכלי הנו בגודל הצלחת המומלך ופריטי המזון המצולמים הנם בהתאם לגודל המנה האמיתית המומלך לאכילה. הצלחת של שטראוס חולקה לקהלים שונים, בין היתר, ככלי עבודה לדיאטניות ורופאים בכנס התזונה "תזונה מונעת, איחוד כוחות", הכנס הבינלאומי למדינות הים התיכון.



# שירות צרכנים

**אנו תמיד שואפים לעשות  
כמיטב יכולתנו, ותמיד  
פתוחים לשמוע מצרכנינו  
באיזה אופן ובאלו תחומים  
אנו יכולים להשתפר...**

”הצרכנים שלנו הם מקור כוחנו.  
אנו פועלים כדי לשפר את איכות חייהם,  
ליצור עבורם חוויות ולשמח אותם. אנו  
עושים זאת מתוך הכרה מלאה באחריות  
שלנו להצדיק את האמון שהם נותנים בנו.”

הקוד האתי של שטראוס



## שירות צרכנים בישראל

### הייעוד של מחלקת שירות צרכנים

הייעוד של מחלקת שירות הצרכנים, כפי שאנו בקבוצת שטראוס רואים אותו, נחלק לשני היבטים:

- **ההיבט הראשון** פונה החוצה – כלפי הצרכן. במסגרת זו הייעוד שלנו הוא לספק את השירות הטוב ביותר האפשרי, לשביעות רצונם המלאה של צרכנינו. לשם השגת ייעוד זה אנו פועלים כל העת על מנת לשפר את השירות שאנו מעניקים לצרכנינו, תוך בקרה של ביצועינו לאורך כל הדרך. בין היתר, אנו מבצעים סקרי שביעות רצון של הצרכנים הפונים למוקד שירות הצרכנים שלנו, לשם איסוף משוב וחוות דעת ומקפידים להיות קשובים לדבריהם של צרכנינו בכל ערוץ בו הם פונים אלינו. **אנו רואים בקשר זה עם צרכנינו, את הדרך הטובה ביותר עבורנו לשמור את ה"אצבע על הדופק" ולממש את הדיאלוג החשוב עם קהל הצרכנים שלנו.**

- **ההיבט השני** בייעוד של מחלקת שירות הצרכנים, מתייחס לפעולות ולמהלכים שאנו עושים בקבוצת שטראוס על מנת ללמוד את קהל צרכנינו, העדפותיהם, תוכן פניותיהם, תלונותיהם והצעותיהם לשיפור, להפיק לקחים ולהשתפר כל הזמן. לשם מימוש ייעודינו בהיבט זה, מחלקת שירות הצרכנים שלנו פועלת רבות גם על מנת להביא את המידע הזורם מצרכנינו לתוך תהליכי הלמידה והבקרה שלנו, במטרה להפיק את הלקחים ולפעול לשיפור מתמיד.

### מרכז השירות שלנו

מרכז השירות שלנו הינו ערוץ משמעותי ביותר לתקשורת עם הצרכנים שלנו, ואנו משקיעים משאבים ניכרים בהפעלתו. המרכז הוא מוקד של חברת "תקשוב", במסגרת מיקור חוץ. המוקד פתוח בכל יום בין השעות 08:00 ל-20:00, מעסיק כ-50 מוקדנים, שלושה מנהלי משמרת ומנהל בכיר. צוות זה מטפל בלמעלה מאלף פניות ביום, בין אם בטלפון או באמצעות דואר אלקטרוני. נציגי השירות שלנו נבחרים בקפידה ועוברים תהליכי הערכה, הכשרה, סדנאות ובקרה מתמדת. הם מטפלים בכל אחת ואחת מהפניות, הבקשות או התלונות אשר מועלות על ידי הלקוחות. כל פניה צרכנית מטופלת בצורה מקצועית, וזוכה למלוא תשומת לבנו, על מנת להביא לשביעות רצון מלאה של הלקוח. אנו מפיקים תועלת רבה משיחות עם צרכנים ועושים שימוש במשובים שלהם או במידע שאנו מקבלים מהם לתהליכי שיפור בחברה. במסגרת מחלקת שירות הצרכנים עובדות רפרנטיות, שכל אחת מהן אחראית על הקשר בין מוקד השירות לבין היחידות העסקיות השונות (כל רפרנטית אמונה על

מספר יחידות), כולל טיפול בתלונות קשות, והצפת המידע הרלוונטי לכל אחת מהיחידות. במקרה שמתקבלת תלונה חמורה, הדבר נלקח במלוא הרצינות הראויה. יש לנו נוהל ברור ומוגדר לטיפול, הכולל ביקור בבית הלקוח, איסוף המוצר, שליחתו לבדיקה במעבדה מתאימה וביצוע פעולות שונות של הבטחת איכות, שלאחריהן מועברת תשובה מהירה ללקוח.



### דוגמא מהשטח - כיצד אנו למדים מצרכנינו ומשתפרים כל העת על מנת לעמוד בציפיותיהם? שינוי מכסה שוקולית

#### איתור הבעיה והצפתה

המעקב שביצענו אחר הפניות שהגיעו מצרכנינו למרכז שירות הצרכנים הציף חוסר שביעות רצון בשימוש במוצר "שוקולית" שהוא מוצר וותיק ואהוב מאוד מזה שנים רבות. מיקדנו את הבעיה בכך ששינוי זמן קצר קודם לכן את מכסה אריזת השוקולית והמשוב שקיבלנו מהצרכנים היה שהמכסה מעורר קשיים בפתיחה ואינו נוח לשימוש.

#### התהליך שביצענו

לאחר איתור הבעיה קיימנו דיונים פנימיים בנושא, סביב השאלה כיצד לשפר את המצב ולספק לצרכנינו פתרון לבעיית מכסה השוקולית. בחנו אפשרויות שונות לתיקון המכסה כך שיהיה נוח לשימוש והמשכנו לבצע מעקב אחר הפניות. בסופו של דבר, לאחר שמצאנו פתרון שנראה לנו ראוי ביותר, ווידאנו כי אכן נמצא פתרון לבעיה וסגרנו את המעגל מול הצרכנים שפנו למרכז השירות באמצעות מכתב המתייחס לנושא בצירוף קופון לקבלת מוצר שוקולית במתנה.

#### התוצאות

ראשית, צרכנים רבים התקשרו למרכז השירות על מנת להודות לנו על כך שהקשבנו לתלונה, פתרנו את הבעיה ונתנו להם תגובה בעלת אופי אישי ואף קופון לקבלת המוצר במתנה. לאחר מכן ביצענו סקר בקרב הצרכנים שפנו בנוגע לעניין זה וגילינו כי 80% מהם אכן מימשו את הקופון שקיבלו וחזרו/המשיכו לצרוך את השוקולית. בנוסף, מרבית הצרכנים ציינו כי אופן הטיפול בפניותם השפיע לטובה על יחסם לחברת שטראוס ומוצריה. אנו מייחסים חשיבות עצומה לשביעות הרצון של צרכנינו הן מהמוצרים שלנו והן מרמת השירות שאנו נותנים ועושים הכל על מנת לזכות באמון של צרכנינו.

# ובשטרואוס בעולם...

## סברה ארצות הברית

מספר פניות הצרכנים הממוצע לחודש בסברה: פניות טלפוניות ופניות באמצעות דואר אלקטרוני.

320



מכל פניות הצרכנים הן פניות בעלות אופי חיובי ומחמאות למותג סברה ולקו המוצרים שלנו.

69%

מן הפניות מתייחסות לקושי במציאת מוצרי סברה בשוק.

18%

מהפניות הן שאלות והצעות בנושאים תזונתיים כגון גלוטן, חומרים טבעיים וחומרים משמרים וכד'.

6%

מן הפניות היו תלונות בנושאים שונים הקשורים למוצרינו.

5%

היו פניות מסוגים שונים, שאינן נכללות בקטגוריות שלעיל.

2%

### שטראוס אדריאטיק

היעד - להבטיח שפניות הצרכנים מטופלות בזריזות ככל הניתן ובאופן משביע רצון, ולמנוע הישנות תלונות.

פניות יכולות להתקבל באמצעות מרכז השירות הטלפוני דרך האינטרנט, או בכל אמצעי אחר כאשר קיים נוהל מסודר ומובנה לקבלה וטיפול בכל סוגי פניות הצרכנים והלקוחות, אשר מגדיר את כללי ההתנהלות בהתמודדות עם כל סוג של פניה או תלונה, כולל הליכי תיעוד ומעקב מתאימים.

בנוסף לכך, מתבצעים דיווחים על בסיס קבוע - חודשי ורבעוני של כמות ואופי הפניות, אשר מועברים לגורמים המתאימים בהנהלה והם מנותחים באופן יסודי, במקרים מסוימים על ידי ועדה מתאימה, לצורך הפקת לקחים ומניעת הישנות בעתיד.

### שוקולד בר מקס ברנר בפילדלפיה, ארצות הברית

אנו במקס ברנר מאמינים כי ההיבט החשוב ביותר של האחריות שלנו בתפקידנו הוא הקשר הישיר עם כל אחד ואחת מאורחינו, הצרכנים. לאור זאת אנו שואלים את עצמנו מה חשוב לכל אחד מצרכנינו - ערך, איכות, מהירות, אווירה נעימה וחמה ותחושה שקיבלו את ההחלטה הנכונה בבואם להתארח אצלנו. אלה הדברים שאנו שואפים להעניק לצרכנינו באמצעות הצוות וההנהלה, והאחריות שלנו היא להבטיח שאנו עומדים בהם.

מדיניות שירות הצרכנים שלנו מבוססת על דרך החשיבה המפורטת לעיל, ואנו מטמיעים את חפיסת השירות שלנו באמצעות תכני ההדרכה של עובדים חדשים, ובונים מערך של כלים שסייע לנו למצוא את הדרך המתאימה להעניק שירות טוב ככל הניתן לעובדינו.

כך לדוגמה, אחת הפרקטיקות הנהוגות אצלנו היא שמירת "קובץ אורח" - כאשר פונה צרכן באמצעות דואר אלקטרוני או בטלפון, אנו שומרים את המידע אודות הפניה לצורך מעקב והמשך טיפול במידת הצורך.

אנו מתייחסים במלוא הרצינות לכל פניה של צרכן ולכל הצעה לשיפור, מודים על הפניה וההצעה ושוקלים האם וכיצד ניתן ליישם אותה.

### שטראוס קפה פולין

מאז שהטמענו את תקן האיכות ISO 9001, אנו עורכים מעקב ומתעדים את הליכי הטיפול בתלונות ופניות צרכנים.

פניות צרכנים יכולות להיעשות באמצעות הטלפון, בכתב באמצעות דואר אלקטרוני או באופן אישי. על כל אריזה של קפה אנו כותבים את שם החברה, הכתובת ופרטי ההתקשרות, על מנת לאפשר לצרכנינו צינור פתוח ונגיש להעברת מידע ומשוב. כל פניה של צרכן נבדקת ונחקרת לגופה ועל כל פניה ניתן מענה.

בשנת 2009 הגיעו אלינו 10 פניות של צרכנים בנושאים שונים, וזאת לעומת 13 פניות בשנת 2008, ביחס לייצור שנתי של כ- 20,000 טון קפה.



במהלך שנת 2010 מוקד שירות הצרכנים של סברה יעבור למיקור חוץ של שירות הצרכנים של פריטו-ליי. שירות מקצועי זה יאפשר לנו בסברה לנתח שאלות ופניות צרכנים ולטפל בהן באורח מהיר באמצעות מערכי בקרת האיכות של החברה.

מייק ספינלי,

מנהל מחקר ופיתוח ובקרת איכות, סברה



### ניהול משברים

כחברה לייצור מזון, אנו נושאים באחריות לבריאות ולאיכות החיים של הציבור הצורך את מוצרינו. אחריות זו דורשת שמירה על הסטנדרטים הגבוהים ביותר במוצרינו, אך היא דורשת גם מחויבות כלפי צרכנינו ולקוחותינו, המתבטאת בקיום דו-שיח מתמשך ושקוף עמם, על בסיס שוטף וכמובן בתזמון מתאים, במיוחד במקרה קיומו של משבר, העשוי להשפיע עליהם בצורה כלשהי.

לעיתים, למרות כל מאמצינו המתמשכים להבטיח שכל מוצר שאנו מייצרים יהיה בטיחותי, בריא ובאיכות מעולה, מתרחשים אירועים בלתי רצויים ותקלות. אחד האתגרים הגדולים ביותר שלנו במצבים מעין אלה הוא לטפל בלקוחות כראוי ולהעניק להם את השירות הטוב ביותר בעתות משבר. אנו מגדירים מצב של משבר ככל מצב בו מתגלה בעיה או תקלה העשויה לגרום לכך שהחברה לא תממש את ההבטחה שלה מבחינת איכות או בטיחות המוצר, לרבות מקרים בהם התקלה עלולה לגרום לנזק גופני או לסיכון בריאותי, או להיתפס ככזו על ידי לקוחותינו. צוות ניהול המשברים הרב-תחומי שלנו הוכשר להיות ערוך למקרה שבו קיים אף הסיכוי הקלוש ביותר להתרחשותו של משבר, ופועל בהתאם לנוהל מסודר ומובנה של הקבוצה. לפרטים נוספים ראה דוח האחריות התאגידי של הקבוצה לשנת 2008.

מטרתנו היא ליצור חוויה מדהימה לכל אחד ואחת מאורחינו. על מנת להשיג יעד זה, אנו מחויבים להבטיח כי עמידה בסטנדרטים הגבוהים שלנו נמצאת תמיד בראש סדר העדיפויות. חשוב לנו לפעול באופן מובנה, המשקף את המקצועיות והתשוקה שלנו לאורחינו ולצוות העובדים. יצירת אוירה כזאת היא מה שעומד בבסיס המהות של מקס ברנר - 'יצירת תרבות שוקולד חדשה בכל העולם', תוך התענגות על כל חוויה.

אלן בירדסלי,

סגן מנהל כללי, מסעדת מקס ברנר, פילדלפיה



כמו כל חברת מוצרי צריכה, אמן הצרכנים הוא ערך עליון עבורנו, ובהיותנו חברה לייצור מזון - על אחת כמה וכמה.



עבורנו שיווק אתי הוא סוגיה נרחבת ומורכבת. מכיוון שאנו מכירים בכך כי לא קיימת "מידה אחת המתאימה לכולם" - אנו שומרים בכל עת על מודעות ורגישות לגבי המסרים שאנו מעבירים.

במהלך ההכשרה השיווקית של העובדים ובתהליך הטמעת תוכנית האתיקה שלנו, אנו מתייחסים לסוגיות שונות הנוגעות להתנהלות אתית ואחריות בהקשר לתוויות ולסימון המוצרים, לפרסום, לשיווק ולקידום המכירות, ופועלים מעבר לנדרש בחוק. המצפן שלנו מכוון לפי הציפיות של צרכנינו מאיתנו, שעולות לעיתים על הדרישות החוקיות שעלינו לעמוד בהן כבסיס לכל פעילות. שאיפתנו היא לא להיות צודקים או לעמוד בחקיקה החלה עלינו אלא הרבה מעבר לכך - להיות הוגנים עם צרכני המוצרים שלנו ולבנות אצלם אמון לטווח הארוך, על ידי קיום הבטחותינו ועמידה מאחורי כל מילה שאנו מתקשרים - אם על גבי מוצרנו ואם במסגרת קמפינים פרסומיים.

בעת טיפול בסוגיות כגון אמת, דיוק המידע, רגישויות של קבוצות שונות, זהירות בנוגע לעידוד אכילת יתר, כבוד כלפי נשים וקבוצות מיעוטים, פרסום לילדים וכן הלאה - אנו משתמשים בתקשורת ברורה, אשר מדגישה תמיד את מחויבותנו לנוהגי שיווק אחראיים ואתיים.

”



אנו פועלים באחריות כלפי הצרכנים שלנו גם באינטרנט. בכל פעילות אינטראקטיבית אנו מקפידים שהתוכן והמסרים המתוקשרים לצרכנים יהיו מותאמים לגילם, צרכיהם, שפתם ועל כל הרגישות המתבקשת בפנייה אליהם וזאת מתוך דאגה אמיתית ליצירת שקיפות, אמון וכבוד הדדי

”

פרי לוי,

מנהלת תקשורת אינטראקטיבית ותוכן, שטראוס ישראל

## בטיחות מזון

בדומה לחברות מוצרי צריכה רבות אחרות בתחום המזון, אנו משתמשים בחומרי גלם המובאים מכל רחבי העולם, מתוך מטרה לעשות שימוש ברכיבים הטריים, הטעימים ובעלי האיכות הגבוהה ביותר שניתן להשיג. בטיחות מזון היא ערך עליון בעת בחירת חומרי הגלם, ואנו גאים במוניטין המתמשך שלנו לגבי אספקת מוצרים בטיחותיים, בריאים ומזינים עבור צרכנינו. על מנת להבטיח שמוצרינו יהיו באיכות הטובה ביותר, אנו משתמשים אך ורק במזון, ברכיבים ובחומרי אריזה אשר נקבעו כבטוחים על ידי טכנולוגים בתחום המזון ועברו בדיקה בהתאם לכל חקיקה רלוונטית.

## מערכת ניהול סיכונים בריאותית - HACCP

על מנת להבטיח את בריאותם ובריאותם של צרכנינו, וכאמצעי לבדוק את מוצרי המפעל ולמנוע סיכונים במידת האפשר, הטמענו את מערכת (Hazard Analysis and Critical Control Points) HACCP (ניתוח סיכונים ונקודות בקרה קריטיות) כמעט בכל מפעלינו. מערכת זו מסייעת בזיהוי סיכונים הקשורים לרכיבים ולתהליכי ייצור, ובכך יכולה לאפשר לנו לעקוב אחר סיכונים בריאותיים ובטיחותיים בקו היצור, לאתר את מקור הבעיה ולטפל בה לפני שהמוצרים עוזבים את המפעל.

## שיווק אחראי

**”אנו בשטראוס רוחשים כבוד רב לכל אדם באשר הוא, ונוקטים משנה זהירות בכל הקשור לאופן הניסוח וההצגה של הפרסומות והתקשורת שלנו עם הציבור, כדי להימנע מפגיעה ברגשות ומתן הבטחות שווא.”**

## הקוד האתי של שטראוס

במסגרת תהליכי השיווק והפרסום של מוצרינו, אנו מפעילים כל העת שיקול דעת מעמיק בנוגע לקהל שנחשף לפעולותינו ומקפידים שהתקשורת השיווקית שלנו לא תכיל מסרים פוגעניים, לא חוקיים, בלתי מוסריים, בלתי אחראיים או שגויים.



## ”שיווק עם משמעות”

לאחרונה פתחנו במהלך שלוקח אותנו צעד אחד קדימה - מעבר לשיווק הוגן, אחראי ואתי, אנחנו מבקשים לתת ערך מוסף לקהלי היעד שלנו במסגרת תהליכי שיווק, במיוחד בכל הנוגע לילדים ובני נוער. ”שיווק עם משמעות” - Marketing with Meaning הנה גישה שיווקית חדשה שהולכת והופכת למקובלת יותר בקרב חברות, בעיקר כאלה שמקדמות אחריות תאגידית. על פי גישה זו, המסרים המועברים על ידי החברה מיועדים, בין היתר להעלות מודעות לנושאים משמעותיים וחשובים ובהקשר של חברות מזון, לקידום אורח חיים חיובי, בריא ונכון.

מגמה זו הינה חלק מהדרישה הכללית של צרכנים לפיה על מותגים שהם צורכים והחברות המייצרות אותם, לגלות אחריות כלפי מחזיקי העניין שלהם. כך, באמצעות צריכת מותג מסוים, הצרכנים מעוניינים לקחת חלק בהשפעה חיובית על העולם.

”



הצרכנים של היום אינם מסתפקים בתועלות הבסיסיות והמובנות מאליו של המותגים. הם דורשים מהמותגים Purpose - משמעות.

הם דורשים כי מעבר לחוויה המוצהרת של המותגים ובאמצעות צריכתם הם יתרמו לקהילה, לסביבה ולעולם שבו הם חיים וע”י כך יהפכו לאזרחים טובים יותר. מותגי על שלא יאמצו ”משמעות” יסכנו בעתיד את סיכויי הקיימות שלהם

”

אריאלה וייס,

מנהלת תקשורת שיווקית, שטראוס ישראל

דוגמא לשיווק עם משמעות:

## קמפיין דוריטוס - "הנוער ינהג אחרת"

קמפיין זה הינו קמפיין שיווקי לחטיף המלוח "דוריטוס", בשיתוף עם פרויקט "הנוער ינהג אחרת", העוסק בהעלאת מודעות של בני נוער לחשיבות שבנהיגה זהירה ובטיחות בדרכים.

במסגרת הקמפיין, הוזמנו הצרכנים להיכנס לאתר האינטרנט של המוצר, לעצב אריזה של "דוריטוס", לכתוב סלוגן בנושא בטיחות בדרכים, ולהתחרות על כך שהאריזה המעוצבת תופיע על המדפים.

לצורך כך הוקם אתר אינטרנט אינטראקטיבי, המזמין ומסייע לעצב אריזה ולדרג את העיצובים שהוכנסו לתחרות. בנוסף, הענקנו חסות לפרויקט "הנוער ינהג אחרת" במסגרת בתי ספר תיכוניים ברחבי הארץ, והושקעו משאבים בפעילות סלולר הכוללת הכנה למבחני תיאוריה של משרד התחבורה, בקמפיין באנרים סלולרי, באריזה ואביזרי נראות מיוחדים לפרויקט ובקמפיין חסויות לאינטרנט.

המטרה בהשקת קמפיין זה היא שילוב של פעילות למכירת המוצר, עם הקניית מודעות לבני נוער בנוגע לנושא חשוב ורלוונטי מאוד לחייהם - נהיגה בטוחה ואחריות. בדרך זו תהליך השיווק שלנו סייע במתן משמעות וערך מוסף לקהל הצרכנים שלנו. בעתיד, בכוונתנו להשיק קמפיינים נוספים של שיווק עם משמעות על מנת לנצל את הפלטפורמות הללו כדי לתקשר מסרים חיוביים ואחראיים לצרכנינו, ובפרט הצעירים שבהם.





## פרטיות צרכנים

אנו בשטראוס מייחסים חשיבות גבוהה ביותר לנושא פרטיות הצרכן, ועושים כל מאמץ על מנת לשמור בקפדנות על פרטיות זו ועל כל מידע שצרכנינו מפקידים בידינו. אנו כמובן מצייחים לכל החוקים, הכללים והתקנות החלים עלינו הנוגעים לנושא זה. כל מידע אישי, המתקבל באמצעות מחלקת שירות הצרכנים שלנו נשמר בחיסיון מלא, ואיננו עושים בו שימוש למעט לצורך חזרה אל אותם צרכנים שפנו בתשובה או עדכון לגבי פנייתיהם, לשתף אותם בשינויים שביצענו בהתאם להצעתם או לצורך סקרי שביעות רצון כתוצאה מהשימוש במרכז השירות, על מנת להמשיך וללמוד כדי שנוכל לשפר את ביצועינו באופן מתמיד מול צרכנינו. אנו מקפידים על כל האישורים הדרושים לצורך שליחת דיוורים שונים לצרכנים שלנו, ושיחוף מידע של צרכנים עם גורם כלשהו מחוץ לחברה נאסר בתכלית.

”



בקידום המכירות של מוצרינו, אנו מבקשים להשתלב ולהתאים לאווירה המקומית מחד, ולהטמיע את "הדרך של שטראוס" מאידך. תוך שימוש במומחיות ובתשוקה,

אנו מנהלים את עסקינו באחריות ופועלים בהתאם לכללי אתיקה בשיווק על ידי העברת מסרים מדויקים לקהל היעד שלנו, העולים בקנה אחד עם מוצרי שטראוס וערכיה.

”

רוקסנדרה פטרסקו,

מנהלת מותג בכירה, שטראוס רומניה

# לעבוד בשטראוס

”אנו בשטראוס מחויבים להיות חברה הממוקדת בעובדיה, בה הרוח והתרבות המיוחדות לנו חוברות ללהט לצמוח ולתעוזה לשנות. אנחנו חברה המעצימה יחידים וצוותים ומעודדת אותם ליזום ולחדש... אנו פועלים במטרה להעשיר את הגיוון והשונות האנושית הקיימים בשטראוס.”  
הקוד האתי של שטראוס

”



זה אתגר מהנה להיות מחוברת לחברה שכל העת מעלה את הרף של אחריות תאגידית, ולקחת חלק ביצירת נורמות חדשות - לחיות את הערכים שלנו תוך הענקה גם לסובבים אותנו. אנו בסברה נמשיך להוסיף ליופי שבשונה,

בכך שנמשיך לשים את הגיוון והאחריות החברתית בחזית. זוהי זכות להיות חלק מצוות שמייחס ערך גבוה לאנשים, לקהילה ולעולם

”

פאמלה אלן,  
מנהלת משאבי אנוש, סברה

על פי סקר העמדות הגלובלי מ-2008:

3.88 ציון רמת המחויבות לחברה של עובדי קבוצת שטראוס מ-1 עד 5

83% גאים לעבוד בארגון

79% הביעו שביעות רצון גבוהה עד גבוהה מאוד מהעבודה בשטראוס

אנו בשטראוס רואים בעובדינו את הנכס החשוב ביותר שלנו ומייחסים להם חלק מרכזי בהצלחת החברה. אנו מבססים את מערכות היחסים שלנו עם עובדינו על אמון, ומייחסים חשיבות למשוב שהם נותנים לחברה ולתחושתם בנוגע למקום העבודה שלהם.

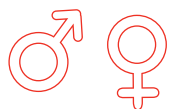
פרק זה מתאר את הפרקטיקות והמדיניות שלנו בקשר ליחסינו עם עובדי הקבוצה, וכן נתונים אודות ביצועינו בתחומים רלוונטיים שונים ובהם גיוון, הכלה ושוויון הזדמנויות, נהלי עבודה הוגנים, בריאות ובטיחות בסביבת העבודה וזכויות אדם. למעט במקומות שבהם צוין אחרת במפורש, נחוני פרק זה מתייחסים ליחידות הבאות: מטה הקבוצה, שטראוס ישראל, סברה, שטראוס קפה (כולל מטה שטראוס קפה, חבר העמים, פולין, רומניה, ברזיל, שטראוס אדריאטיק ושטראוס קומונדיטיס), מקס ברנר (ישראל וארה"ב) ותמי 4, ובסה"כ 11,585 עובדים מתוך 11,659 עובדי הקבוצה (לא כולל עובדי קבלן).

על פי סקר העמדות הגלובלי הראשון שנערך בקבוצה, בשנת 2008\*, נמצא כי רמת המחויבות לחברה של עובדי קבוצת שטראוס עומדת על ציון של 3.88 בסולם של 1 עד 5. בנוסף לכך, 83% מהעובדים ציינו כי הם גאים לעבוד בארגון, ו-79% מהעובדים הביעו שביעות רצון גבוהה עד גבוהה מאוד מהעבודה בשטראוס.

\* אנו עורכים סקרי עמדות אחת לשנתיים ועל כן בשנת 2009 לא בוצע סקר דומה. סקר נוסף מתוכנן לביצוע בשנת 2010.



## מדיניות גיוון והכלה בתעסוקה



### על פי סקר העמדות הגלובלי מ-2008:

72% סבורים כי הארגון  
מתייחס לעובדים  
בצורה שווה

75% מתוכם גברים  
הסבורים כך

68% מתוכם נשים  
הסבורות כך

על פי סקר העמדות הגלובלי הראשון שנערך בקבוצה, בשנת 2008\*, נמצא כי 72% מעובדי קבוצת שטראוס סבורים כי הארגון מתייחס לעובדים בצורה שווה, ללא הבחנה על רקע מין, גיל, מוצא, מוגבלות או כל קריטריון זר אחר. מקרב הגברים העובדים בחברה, זו הייתה עמדתם של 75% ומקרב הנשים הייתה זו עמדתן של 68%.

\* אנו עורכים סקרי עמדות אחת לשנתיים ועל כן בשנת 2009 לא בוצע סקר דומה. סקר נוסף מחוכם לביצוע בשנת 2010.



## נשים בשטראוס

### גיוון מגדרי בגופי ההנהלה הבכירה בקבוצת שטראוס

הטבלה הבאה מציגה את מספר ושיעור המנהלות בגופי ההנהלה הבכירה של הקבוצה, ובהם דירקטוריון הקבוצה, בשנים 2008 - 2009. כפי שניתן לראות בטבלה, שיעור הנשים בגופי ההנהלה לא השתנה מהותית בשנת 2009 בהשוואה לשנת 2008.

### שיעור הנשים המנהלות בגופי ההנהלה הבכירה של הקבוצה - מול 2009 מול 2008

הגוף המנהל	מספר מנהלים כולל		מספר נשים מנהלות		שיעור הנשים המנהלות	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
דירקטוריון קבוצת שטראוס	11	11	4 כולל יו"ר	4 כולל יו"ר	36%	36%
הנהלת קבוצת שטראוס	8	8	1	1	12.5%	12.5%
הנהלת שטראוס ישראל*	11	11	5	5	45%	45%
הנהלת שטראוס קפה*	12	13	2	2	15%	17%
הנהלת סברה	7	8	1	1	12.5%	14%

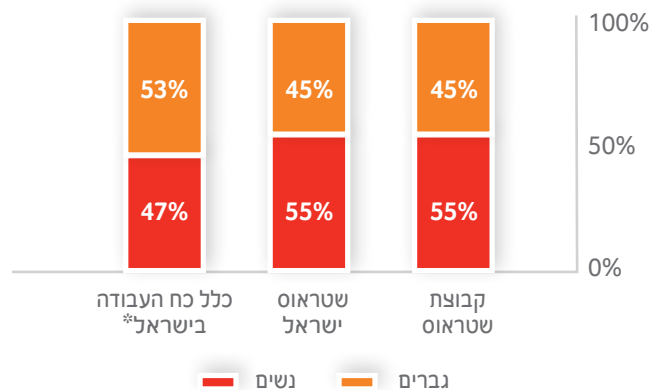
\* מבין המנהלות הנזכרות כאן, מנהלת אחת חברה בשתי הנהלות ונספרת פעמיים.

היחס בין נשים לגברים בקבוצת שטראוס

### היחס בין נשים לגברים בקבוצת שטראוס

על פי הנתונים המעודכנים ביותר המפורסמים על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בישראל, בתחילת שנת 2009 היוו הנשים 47% מכוח העבודה הישראלי. כפי שניתן לראות בתרשים הבא, נכון לשנת 2009, אנו גאים להעסיק בשטראוס ישראל ובכלל קבוצת שטראוס רוב של 55% נשים. זאת, לעומת נתוני 2008, בה עמד שיעור הנשים בשטראוס ישראל עמד 56% ובקבוצת שטראוס כולה - על 45%.

### יחס גברים/נשים - שטראוס ישראל וכלל קבוצת שטראוס בשנת 2009 בהשוואה לכלל כוח העבודה בישראל (נתוני למ"ס 2009)



\* נתוני כוח העבודה בישראל נכונים לסוף 2008, ולקוחים מתוך אתר האינטרנט של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

### יחס נשים מול גברים בדרגים השונים ביחידות הקבוצה

התרשים שלהלן מתאר את שיעור הנשים בדרגי ההנהלה לעומת שיעור הנשים בדרג העובדים בכלל יחידות הקבוצה שנכללות בפרק זה בדוח. כפי שניתן לראות בתרשים, הנשים ביחידות המדווחות בקבוצת שטראוס מהוות 57% מדרג העובדים ו- 32% מדרגי ההנהלה. כפי שניתן לראות כי שיעור הנשים בחברה גדל לעומת שנת 2008, בה הנשים היוו 46% מדרג העובדים ו- 30% מדרגי ההנהלה.

על פי הנתונים המעודכנים ביותר המפורסמים על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בישראל, בתחילת שנת 2009 היוו הנשים 47% מכוח העבודה הישראלי. כפי שניתן לראות בתרשים הבא, נכון לשנת 2009, אנו גאים להעסיק בשטראוס ישראל ובכלל קבוצת שטראוס רוב של 55% נשים. זאת, לעומת נתוני 2008, בה עמד שיעור הנשים בשטראוס ישראל עמד 56% ובקבוצת שטראוס כולה - על 45%.

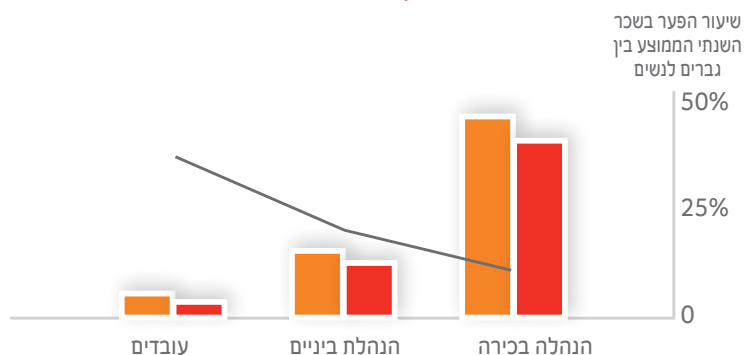
\* נתוני כוח העבודה בישראל נכונים לסוף שנת 2008, ולקוחים מתוך שנתון 2009 באתר האינטרנט של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

כפי שניתן לראות בשני התרשימים, שיעור הנשים (המוצג באמצעות הקו האדום) יורד ככל שעולה הדרג הארגוני, וזאת למעט בדרג הנהלה הבכירה בשטראוס ישראל, הכולל שיעור נשים גבוה יותר מדרג הנהלת הביניים.

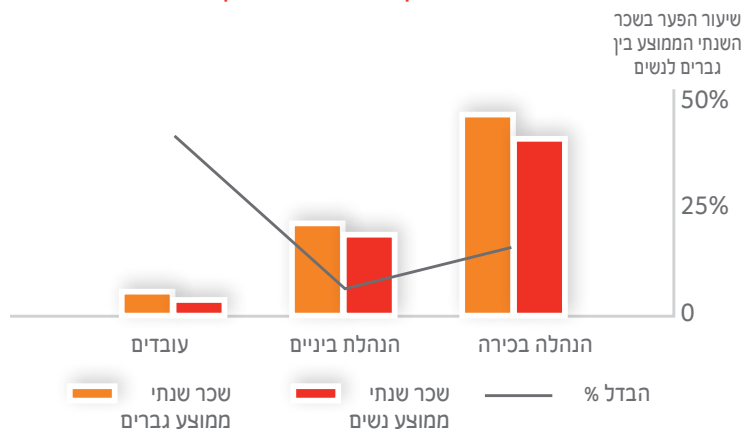
### הבדלי שכר ממוצע בין נשים לגברים בדרגים השונים

התרשימים שלהלן מתארים את הבדלי השכר בין נשים לגברים בדרגים הארגוניים השונים של הקבוצה. יצוין כי לאור קושי באיסוף הנתונים לא ניתן היה להציג לעניין זה את נתוני מטה שטראוס קפה, שטראוס במדינות חבר העמים (רוסיה ואוקראינה) ומקס ברנר ישראל (הסכומים כולם הומרו לדולר ארה"ב). יודגש כי הנתונים מתייחסים לעלות שכר ולא שכר ברוטו לעובד.

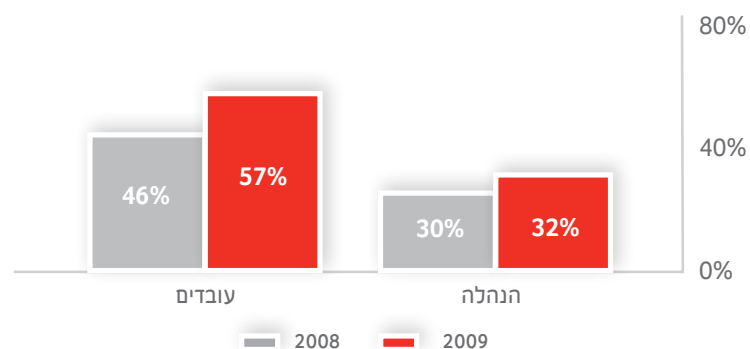
#### פערים בשכר השנתי הממוצע בין גברים לנשים - שטראוס ישראל 2009



#### פערים בשכר השנתי הממוצע בין גברים לנשים - קבוצת שטראוס 2009

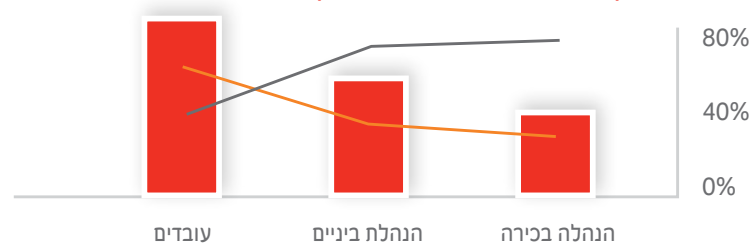


#### שיעור הנשים מסך העובדים - קבוצת שטראוס 2009 לעומת 2008

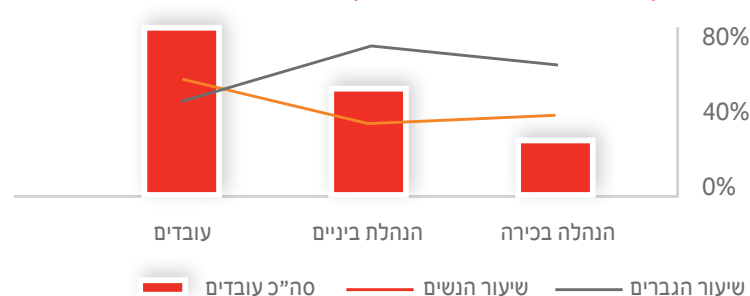


התרשימים הבאים מתארים את עובדי הקבוצה בחתך לפי דרג ומגדר, כאשר התרשים העליון מתייחס לשטראוס ישראל ואילו התרשים התחתון מתאר את כלל יחידות קבוצת שטראוס המדווחות בפרק זה בחלוקה לדרג עובדים, דרג הנהלת ביניים ודרג הנהלה בכירה.

#### חתך העובדים לפי דרג ומגדר - קבוצת שטראוס 2009

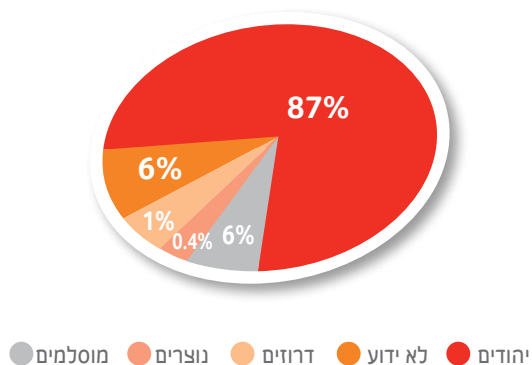


#### חתך העובדים לפי דרג ומגדר - קבוצת שטראוס ישראל 2009



לא חל שינוי מהותי לעומת נתוני 2008. יצוין כי לא קיימים הבדלי שכר בין עובדים יהודים לבין עובדים בני מיעוטים המחזיקים באותו תפקיד ובאותו דרג ארגוני.

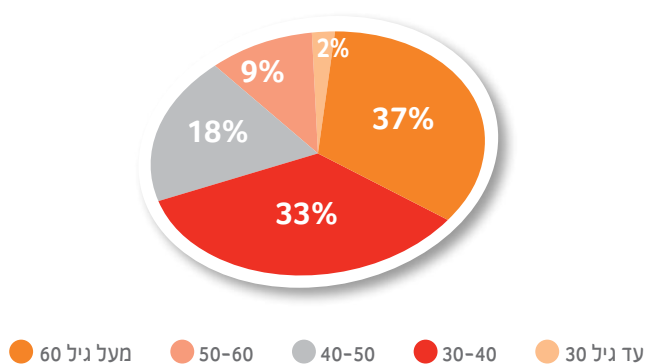
### התפלגות עובדי שטראוס ישראל על פי שיוך דתי - 2009



### קבוצות גיל

התרשים הבא מתאר את התפלגות קבוצות הגיל השונות בקרב יחידות הקבוצה המדווחות בפרק זה. כפי שניתן לראות, קבוצת הגילאים הגדולה ביותר בקבוצת שטראוס היא קבוצת העובדים עד גיל 30 המהווה 37% מעובדי היחידות הכלולות בפרק. הקבוצה הבאה בגודלה היא קבוצת בני ה-30-40, המהווה 33% מהעובדים.

### חתך העובדים בחברה לפי קבוצות גיל - קבוצת שטראוס 2009



כפי שניתן לראות בתרשימים לעיל, ובדומה לנתונים שהוצגו ב-2008, בשנת 2009 היו משכורות הנשים הממוצעות נמוכות יותר ממשכורות הגברים בכל הדרגים. עם זאת, בשטראוס ישראל שיעור הפער בין משכורות הגברים לנשים קטן ככל שהדרג גבוה יותר ואילו בנתוני הקבוצה כולה שיעור הפער קטן משמעותית במעבר מדרג העובדים לדרג הנהלת הביניים ועולה, אם כי במידה פחותה, במעבר לדרג ההנהלה הבכירה, וזאת בניגוד לנתוני 2008.

**בבדיקה שערכנו בשטראוס ישראל, אין פערים הגדולים מ-5% בין נשים וגברים כאשר מדובר בתפקידים זהים. הפער המוצג כאן נובע מכך שהתפקידים בהם שיעור הנשים גבוה יותר הם תפקידים בהם השכר המקובל בשוק נמוך יותר. נוסף על כך, כאשר נמצאו מקרים בהם בתפקיד מסוים היו פערים בין נשים וגברים, ניתן היה להסביר את הפער האמור, ברוב המקרים, ע"י משתנה וותק (לגברים היה וותק גבוה יותר מאשר לנשים).**

### העסקת מיעוטים

סעיף זה, העוסק במיעוטים, מתייחס אך ורק לפעילותנו בישראל, במסגרת שטראוס ישראל. הגדרת המונח "מיעוטים" במדינות האחרות בהן פועלת קבוצת שטראוס מורכבת בהרבה ולא ניתן היה לאסוף נתונים בנושא זה.

מיעוטים התפלגות עובדי שטראוס ישראל על פי שיוך דתי בשנת 2009 התרשים להלן מציג את ההתפלגות של עובדי שטראוס ישראל בשנת 2009 בהתאם לשיוכם הדתי.

כפי שניתן לראות, רוב עובדינו בשטראוס ישראל הם יהודים, והם מהווים 87% מכלל העובדים. יתר 13% מעובדינו מתפלגים באופן הבא - 6% הינם עובדים שלא דיווחו על דתם, 6% מוסלמים, 1% דרוזים ו- 0.4% נוצרים. יצוין כי בנתונים אלה

### עובדים בעלי מוגבלויות

על פי הנתונים הנמצאים בידינו, מספרם הכולל של העובדים הסובלים ממוגבלויות מדווחות שהועסקו בקבוצת שטראוס ישראל בשנת 2009 היה 37, מתוך 5,136 עובדים. ביחידות האחרות שלנו באתרינו השונים הכלולים במסגרת נתוני פרק זה (6,449 עובדים נוספים) מועסקים 75 עובדים בעלי מוגבלויות מדווחות. עם זאת, יודגש כי המדובר במקרים מדווחים בלבד וכי מתוך כבוד לפרטיותם של עובדינו, איסוף הנתונים בנושא זה מטופל ברגישות וייתכן כי קיימים מקרים שאינם מדווחים ומתועדים ברישומים. מכל מקום, אנו עושים כמיטב יכולתנו על מנת להציע הזדמנויות תעסוקה שוות לאנשים בעלי צרכים מיוחדים, מקבלים אותם בברכה למשפחת שטראוס ומחויבים לבצע את ההתאמות הנדרשות באתרינו על מנת לאפשר להם להשתלב כראוי בארגון ולחפקד בצורה נוחה.

### גיוס עובדים מתוך קהילות מקומיות

כמדיניות, בכל המקומות בהם אנו פועלים, אנו מעסיקים עובדים מקומיים, בכל הדרגים והתפקידים. להלן טבלה המתארת את שיעור המנהלים שאינם מקומיים (Ex-Pat) ביחידות הקבוצה הכלולות בנתוני פרק זה.

סך מנהלים ביחידות השונות (מדרגי ההנהלה הבכירה והנהלת הביניים) **676**

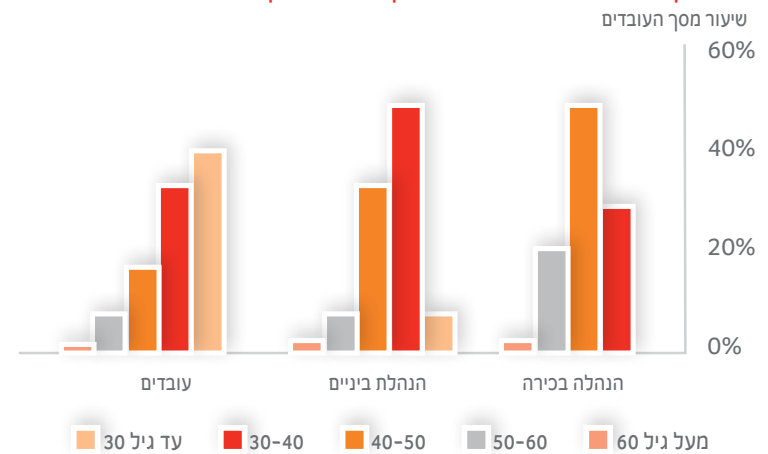
מהם הנם עובדים חיצוניים, היינו - אינם חלק מהקהילות המקומיות **18**

אחוז השיעור שלהם מסך המנהלים בקבוצה **2.7%**

סה"כ	מקס ברנר ארה"ב	סברה	תמי"4	שטראוס קפה	שטראוס ישראל	
676	19	65	27	253	312	סה"כ מנהלים
18	2	6	0	10	0	מנהלים שאינם מקומיים
2.7%	10.5%	9.2%	0.0%	3.9%	0.0%	שיעור המנהלים שאינם מקומיים

התרשים המובא להלן מציג את התפלגות הדרגים ביחידות בקבוצת שטראוס המדווחות בפרק זה - ההנהלה הבכירה, הנהלת הביניים והעובדים - לקבוצות הגיל השונות. לדוגמה, כפי שניתן לראות בתרשים, כ-32% מדרג העובדים, כ-48% ממנהלי דרג הביניים, וכ-28% מדרג ההנהלה הבכירה הם בגילאים 40-30. רוב המנהלים בקבוצת ההנהלה הבכירה (קרוב ל-50%) הם בגילאים 40-50.

### חתך העובדים בחברה לפי דרג וקבוצת גיל - קבוצת שטראוס 2009



### העסקת קטינים

קבוצת שטראוס אינה מעסיקה קטינים מתחת לגיל המותר באף אחת מן מדינות בהן היא פועלת. אנו מציינים לכל החוקים והתקנות בכל היבט הנוגע לעסקינו, ומגלים אכפתיות מיוחדת לרווחתם של ילדים. לא נעשה דבר שיפר את זכויותיהם של ילדים, ולא ננצל אותם או נזיק להם בשום צורה. איננו מנהלים פעילות שקיים בה סיכון לעבודת ילדים, ומעולם לא התקיימו אצלנו מקרים מסוג זה.





”

**אנו מספקים לעובדינו  
תגמול הולם עבור עבודתם**

”

**ותנאי עבודה נאותים.**

**הקוד האתי של שטראוס**

בין אם מדובר בעובדים, בלקוחות, בספקים או בכל מחזיק עניין אחר.

מאז, מיקדנו את עשייתנו בתחום הגיוון וההכלה בכיוון תרבותי, בהיבטים של הגברת המודעות, ההבנה והפתיחות לנושא של עובדינו ומנהלינו. זאת, מתוך תפיסה לפיה קבלת האחר במישור העבודה וההתנהלות היומיומית, אינו דבר שניתן להכתיב באמצעות מדיניות, אלא צריך להגיע מתוך הבנה מעמיקה של הנושא, מודעות ויכולות לקבל, להעריך ולהיות סובלני כלפי השונה.

אנו ממשיכים לפעול לפיתוח תוכניות, כלים ותהליכים שיהפכו בעתיד את שטראוס למקום עבודה מגוון יותר, תוך דגש על גיוון מגדרי וקידום נשים, וזאת לצד מיקוד בנושא במישור המעורבות בקהילה ובמעגלים השונים של החברה שלנו.

### **גיוון והכלה בקבוצת שטראוס**

בשנים האחרונות גיבשה קבוצת שטראוס חזון חברתי המתמקד בגיוון והכלה. חזון זה משקף את האופן בו אנו רואים את הייחוד שבכל אדם או מגזר בחברה, את הכבוד שאנו רוחשים לשוניות אלה ואת מאמצינו ליצור מרקם עשיר וצבעוני לטובת כולם.

בהתאם לכך, אנו שואפים לפתח סביבת עבודה מגוונת, ולהציע הזדמנויות שוות למגוון רחב של אנשים ללא קשר למין, גיל, לאום, מוצא, רקע אישי ושאר מאפיינים המבדילים בין אדם לחברו. עבורנו גיוון הוא הייחוד שכל אדם מביא עימו להגשמת ערכינו ויעדינו, והכלה היא שילוב של נשים, מיעוטים, עולים חדשים ואנשים בעלי צרכים מיוחדים בכל היבטי הפעילות העסקית,

## דיני עבודה והעסקה הוגנת

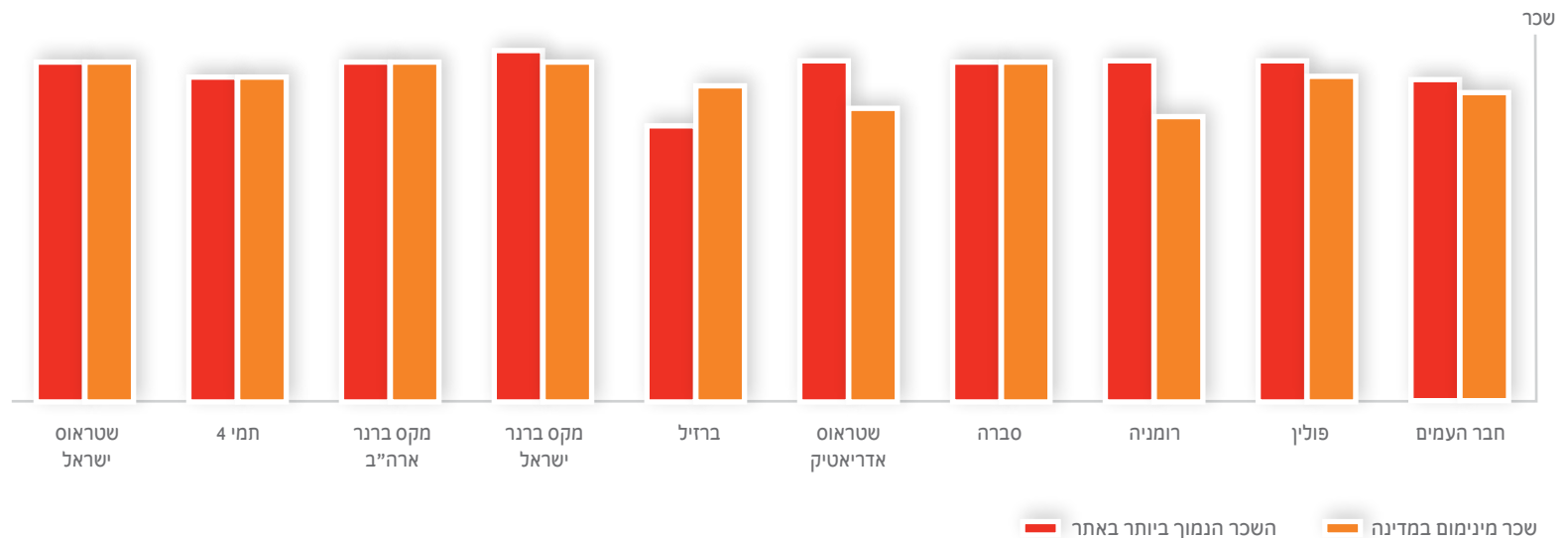
**שטראוס במקום השמיני ברשימת המעסיקים המועדפים בדירוג שנערך בישראל על ידי חברת המידע העסקי BDI בשיתוף עם עיתון The Marker, שעסק ב"50 החברות שהכי כדאי לעבוד בהן", דורגה שטראוס בשנת 2009 במקום השמיני.**

בעמודים הבאים מוצגים נתונים ותיאורים, שמטרתם להציג את הפרקטיקות הנהוגות אצלנו בכל הנוגע לקיום דרישות דיני עבודה והעסקה הוגנת של עובדינו במגוון תחומים, ובמקרים רבים אף מעבר לדרישות החוק.

### שכר מינימום

התרשים שלהלן מציג השוואה בין גובה שכר המינימום, לבין השכר הנמוך ביותר המשולם לעובדים ביחידה המדווחת. כפי שניתן לראות בתרשים, למעט בברזיל, באף אחד מיחידותינו המדווחות לא נפל גם השכר הנמוך ביותר המשולם לעובדים משכר המינימום הנהוג במדינה. ברוב המקרים, השכר הנמוך ביותר המשולם על ידינו עולה על שכר המינימום באותה מדינה. בברזיל כ - 1.5% מן העובדים מרוויחים שכר הנמוך משכר המינימום הקבוע במדינה, אך יצוין כי עובדים אלה הינם סטודנטים מתמחים, ואין מדובר בהפרה של החוק במקרה זה.

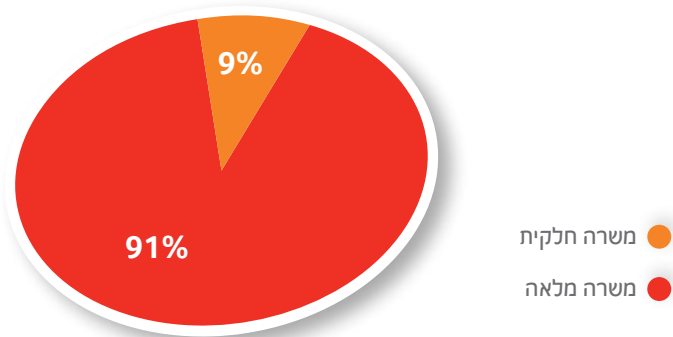
השוואת השכר הנמוך בקבוצת שטראוס לשכר המינימום במדינה ושיעור העובדים המרוויחים את השכר הנמוך - שנת 2009



### עובדים במשרה מלאה וחלקית

התרשים שלהלן מציג את שיעור העובדים במשרה מלאה לעומת שיעוד העובדים במשרה חלקית בקבוצת שטראוס בשנת 2009. מהתרשים עולה כי 91% מעובדי הקבוצה מועסקים במשרה מלאה, לעומת 9% המועסקים במשרה חלקית.

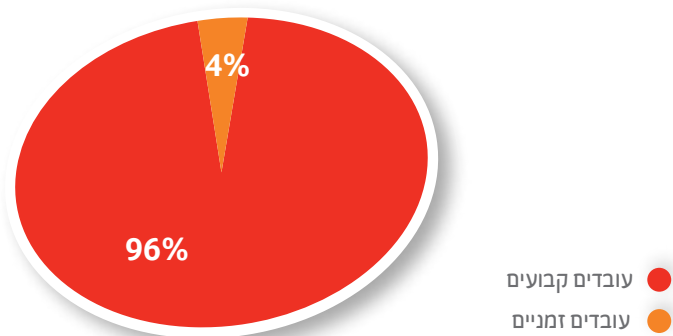
עובדים במשרה מלאה וחלקית בקבוצת שטראוס 2009



### עובדים זמניים וקבועים

התרשים שלהלן מציג את שיעור העובדים הקבועים והעובדים הזמניים ביחידות העסקיות שלנו בישראל ובחול"ל, הכלולות בפרק זה. ניתן לראות כי שיעור העובדים הזמניים עומד על 4%. בשטראוס ישראל מועסקים עובדי קבלני כוח אדם, ששכרם משולם על ידי קבלני משנה ועל כן אינם נכללים בנחונים המוצגים כאן. בהמשך מוצגים נתונים אודות עובדי הקבלן המועסקים בשטראוס ישראל וביחידות נוספות.

התפלגות לעובדים קבועים וזמניים בקבוצת שטראוס (ללא שטראוס ישראל) 2009



## שטראוס קפה פולין - "המעסיק המהימן של השנה" לשנת 2009

שטראוס קפה פולין זכתה בתואר "המעסיק המהימן של השנה" במסגרת תחרות יוקרתית המתקיימת בפולין זו השנה השישית ברציפות, ביוזמת אחד מגופי התקשורת הנחשבים בתחום הכלכלי בפולין.

מטרת התחרות היא הפצת מידע, עידוד פיתוח יישומים בתחום משאבי אנוש, פרסום פתרונות מקצועיים לניהול צוותים ודגש על חשיבות ההשקעה במשאב האנושי תוך הבלטת הקשר בין מדיניות משאבי אנוש להישגים פיננסיים.

החברות נבחנו על העסקה הוגנת ואמינה, תוך שימת דגש על תנאי העסקה, כולל תשלום משכורות במועד, הענקת תנאים סוציאליים, וחווית דעת פנימיות וחיצוניות על החברה (לרבות דעות של גורמי ממשל, רשויות מקומיות, ארגונים עסקיים, גורמים בקהילה ועובדי החברה).

שטראוס פולין דורגה בקרב קבוצת עילית של מעסיקים שכדאי להתחיל בהם קריירה בראייה ארוכת טווח.

”



הצלחתה של החברה היא פרי עבודתו של צוות העובדים והמנהלים. תודות למקצועיות ולמעורבות הרבה שלהם הצלחנו לבנות עסק משגשג שבו ערכי הליבה של החברה - אכפתיות ותעוזה, להט ואחריות - הופכות ממילים למעשים

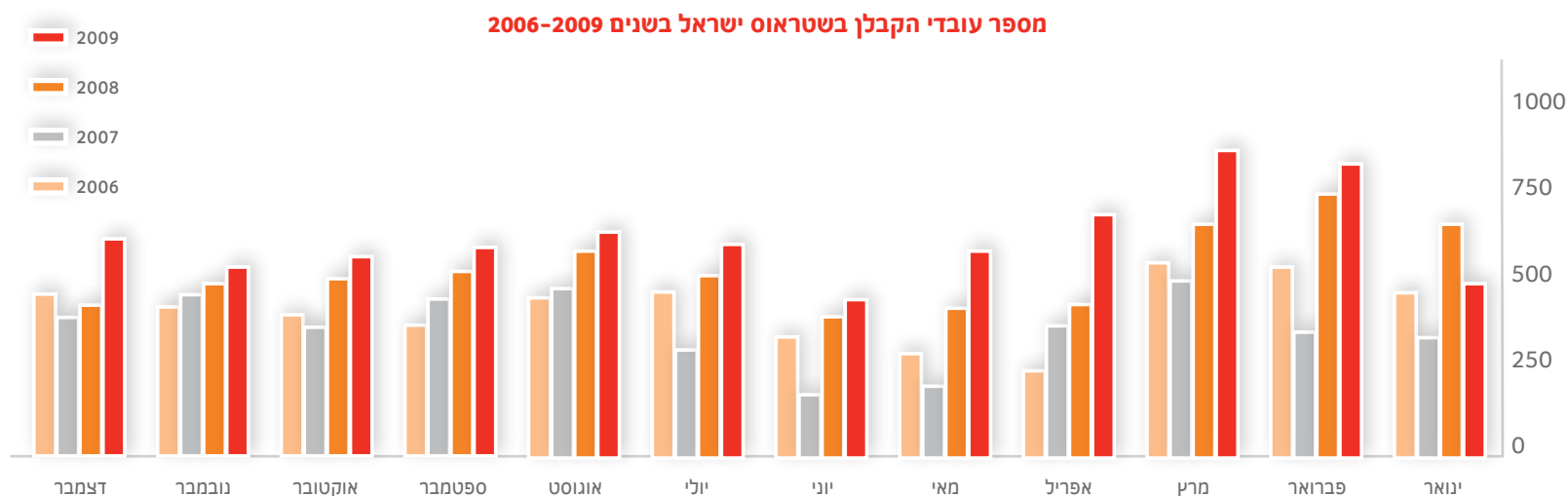
”

יאצק קזימירסקי, מנכ"ל שטראוס קפה פולין

## עובדי קבלן

### שטראוס ישראל

התרשים שלהלן מציג את מספר עובדי הקבלן שהועסקו בשטראוס ישראל, בכל אחת מהשנים 2006 עד 2009, בחלוקה לפי חודשים קלנדריים.



אותו עובד לאחר תקופת ניתוק הקצרה מתשעה חודשים מלאים מתום ההעסקה. עם זאת, בנתוני שנת 2009 ניתן לראות מגמת עליה מסוימת במספר עובדי הקבלן שהועסקו בשטראוס ישראל. מגמה זו ניתן להסביר בשינוי בתמהיל העובדים החדשים שגויסו בשנה זו, באופן שגויסו יותר עובדים זוטרים ומקצועיים בדרגים נמוכים, אשר לרוב נקלטים בתחילה דרך חברות כוח אדם ולאחר תקופת ניסיון הופכים לעובדי הקבוצה.

למרות שאין לשטראוס אחריות חוקית בקשר עם עובדי הקבלן, אנו עושים כמיטב יכולתנו לוודא כי תנאי העסקתם חוקיים, וכי הם מתוגמלים באופן הולם בהתאם לחוק. מסיבה זו, אנו דורשים מכל קבלן כוח אדם העובד עמנו לחתום על חוזה המבטיח צייתנות לחוקי התעסוקה לגבי כל עובדיו. קיימים מנגנוני בקרה על מנת לבחון את צייתנות הקבלנים לחוזים אלה.

### בעולם

ביתר היחידות שלנו בעולם, למעט שטראוס ישראל, עמד מספר עובדי הקבלן שהועסקו במוצע בחודש בשנת 2009 על 1,335.

מהמוצג בתרשים שלעיל עולה כי מספר עובדי הקבלן הממוצע החודשי בכוח העבודה שלנו בשטראוס ישראל עמד בשנת 2009 על 410 (לעומת 367 לחודש במוצע ב-2008). הכמות החודשית הנמוכה ביותר של עובדי קבלן עמדה על 249 (לעומת 182 בשנת 2008). מספר עובדי הקבלן עולה, מדי שנה, במהלך ו/או לפני חודשים בהם חוגגים את חגי ישראל (כגון אוגוסט/ספטמבר - לפני ובמהלך חגי תשרי, ופברואר/מרץ/אפריל - לפני ובמהלך חג הפסח). זאת, היות ואנו נדרשים להעסיק עובדים נוספים בתקופות אלו בהן היקפי העבודה עולים. מקרים נוספים שבהם אנו עשויים להעסיק עובדי קבלני כוח אדם הם החלפת עובדות בחופשת לידה או בחופשה זמנית אחרת, איוש משרה זמנית לפרויקט שיימשך לפרק זמן מוגבל, פעילות חדשה שעדיין לא התייצבה, עובדים בתקופות ניסיון לפני העסקתם באופן קבוע וכו'.

ככלל, אנו עושים מאמצים ניכרים בכדי להפחית את כמות עובדי הקבלן המועסקים על ידי שטראוס ישראל, מתוך כוונה להפוך כמה שיותר עובדי קבלן לעובדי שטראוס. לשם כך, יצרנו נוהל פנימי, אשר קובע שאין להעסיק עובדי קבלן לתקופה העולה על שישה חודשים, אלא אם כן ניתן לכך אישור ספציפי, וכי לא ניתן להעסיק מחדש את

”

העבודה בסברה מקבוצת שטראוס, בקרב עובדים ומנהלים שאני מכבדת ונהנית בחברתם, גורמת לי לתחושה טובה. היחס הטוב שאני מקבלת נותן לי תחושה שהערך שלי כעובדת וכאדם חשוב ומשמעותי בחברה מרי סטיוארט, סברה.

”



### השקעה בפיתוח קריירה ומיומנויות של עובדינו

על מנת לגייס את העובדים המוכשרים להם אנו זקוקים ולשמר אותם בחברה, אנו משקיעים בהתפתחותם המקצועית של עובדינו. אנו מעניקים הכשרה אישית ותוכניות התפתחות בהתאם לצרכיו האישיים של העובד (לרבות הכשרה לצורך התפקיד והשכלה אקדמית, באם הדבר נדרש). אנו מציעים גם תוכניות הכשרת מנהלים ופיתוח מנהיגות, אשר מיושמות בחלק מהיחידות העסקיות בחברה. בכוננתנו להרחיב תכניות אלה בעתיד הקרוב לכלל החברה. אנו מבצעים בכל שנה הערכות ביצועים ויכולות ופיתוח קריירה עבור כלל עובדינו.

### חופש ההתאגדות

שטראוס מכירה בחופש ההתאגדות של העובדים ומכבדת את הזכות להצטרף לאיגודים מקצועיים ולהשתתף במו"מ קולקטיבי. כ-1,000 מעובדי שטראוס ישראל חתומים על הסכמי עבודה קיבוציים ומרבית עובדי שטראוס קפה ביחידות ברזיל וחבר העמים, חברים באיגודים מקצועיים. שטראוס מגנה על זכותם לעשות זאת ומכבדת את כל הסכמיה והתחייבויותיה כלפי האיגודים המקצועיים. לא היו אירועים בהם חופש ההתאגדות והמו"מ הקולקטיבי עמד בסיכון כלשהו, ובכוננתנו להמשיך לשמור על סטאטוס קוו זה.

### תחלופת עובדים

במהלך 2009, כמות כוללת של 4,333 עובדים חדשים הצטרפה ליחידות העסקיות בקבוצת שטראוס הכלולות בפרק זה, מתוכם 1,911 היו נשים, ו- 2,954 היו בקבוצת הגילאים עד גיל 30. כמו כן, 3,275 עובדים סיימו את עבודתם בחברה, מתוכם 1,424 היו נשים ו- 2,221 בקבוצת הגילאים עד גיל 30. נתון זה מעיד על תחלופת חריגה בגובהה לעומת השנים הקודמות וזאת בין היתר מאחר מהשנה מוצגים גם נתונים של חברות שלא נכללו בדיווח של השנים הקודמות ושחלקן מחאפיינות בתחלופת עובדים גבוהה מתוקף עיסוקן (דוגמת מקס ברנר ותמי 4) וכן עקב שינויים מבניים משמעותיים בחלק מיחידותינו בעולם.





## הטבות לעובדים

שטראוס ישראל מעניקה לעובדיה הטבות וזכויות סוציאליות, מעבר לנדרש על פי החוק. בין הטבות שמקבלים עובדי הקבוצה בישראל ביטוח בריאות, קרנות חיסכון ופנסיה והטבות סוציאליות נוספות. אנו מעניקים תוכניות פנסיה ותשלומי הבראה לכל עובדינו, וכן קרנות השתלמות בהתאם לתפקיד ורמת הבכירות. הטבות הבריאות והרווחה כוללות ביטוח בריאות ללא תשלום עבור העובדים ובני משפחותיהם למקרים של השתלת איברים וניתוחים בחו"ל, חופשות שנתיות משפחתיות יחד עם הקבוצה, שוברי ביגוד, מתנות לחגים ולאירועים מיוחדים וכן השתתפות בשכר הלימוד של הילדים, בקייטנות ובגני ילדים בחלק מהיחידות העסקיות. עובדינו ביתר יחידות הקבוצה בחו"ל הכלולות בפרק זה מקבלים זכויות סוציאליות והטבות בהתאם לחוקים במדינות השונות בהן אנו פועלים, ובחלק מהמקרים גם מעל ומעבר לנדרש על פי חוק. כך למשל, עובדינו בארה"ב (סברה) ובברזיל זכאים לביטוח בריאות וביטוח שיניים שאין חובה חוקית לספק לעובדים.

## מדיניות ופרקטיקה נהוגה כנגד הטרדות

כאמור בקוד האתי שלנו, אין אנו סובלניים כלפי התנהגות מפלה מכל סוג או כלפי כל צורה של הטרדה, לרבות הטרדה מינית, פיזית או רגשית, או כל סוג של רדיפה מכל סיבה שהיא. לחברה מדיניות ברורה נגד הטרדה, ואנו מקיימים מפגשי הדרכה וסדנאות לצורך חינוך העובדים לגבי ההתנהגות המצופה מהם וכיצד להתמודד עם מצבים מסוימים במקרה שייתקלו בהם. אנו מתייחסים לסוגיה זאת ברצינות רבה, ובמידה שמתרחש מקרה הרי שהוא מטופל באופן מידי ובחומרה המתאימה.

## זכויות אדם

עבור שטראוס, לזכויות האדם יש ערך עצום כבסיס קריטי ליכולתנו לתפקד כחברה עסקית וליצור קשרי גומלין זה עם זה. אנו מחויבים לשמירה ולהגנה על כל זכויות האדם שנקבעו בחוק, ורואים בכך חלק בלתי נפרד מחיי היומיום שלנו. כחברה רב לאומית, אנו מחויבים לכבד ולעודד את השמירה על זכויות האדם בכל המדינות בהן אנו פועלים.





”

אנו מחויבים להעניק לעובדינו  
סביבת עבודה בריאה ובטוחה,  
ולספק להם את כל הציוד והידע  
הנדרשים לצורך כך.

”

הקוד האתי של שטראוס

## בטיחות, בריאות וחומרים מסוכנים בעבודה

### המחויבות שלנו

אנו בקבוצת שטראוס מחויבים להעניק לעובדינו סביבת עבודה בטיחותית ובריאה. לצורך כך, מבוצעות בין היתר, באופן שגרתי, פעילויות תחזוקה ושיפור בכל יחידות החברה, שמטרתן להגן על בטיחותם ובריאותם של עובדינו ועל המשאבים והמתקנים המשמשים להם במילוי תפקידם. בנוסף לכך, אנו מקיימים באופן שוטף פעילות להטמעת תהליכי בטיחות ובריאות לעובדים בכל יחידות הקבוצה.

היעד שלנו הוא להטמיע תרבות של בטיחות למנהלים ועובדים בכל היחידות, ולהביא לירידה משמעותית בתאונות עבודה מחד, ולעלייה בדיווחי "כמעט תאונה" (מדד חשוב לפעילות מניעה והטמעת תרבות בטיחות בארגון), מאידך.

מטרתנו הינה להביא למגמה ברורה ומתמשכת של הפחתת תאונות עבודה ופציעות, הגברת מודעות העובדים לנוהלי בריאות ובטיחות ויישומם, הפקת לקחים ולמידה מתמדת לצורך שיפור.

על מנת לקדם את היעד שהצבנו לעצמנו, בוצעו מספר פעילויות חוצות ארגון בשנת 2009 ופעילויות נוספות ביחידות החברה השונות.

פרק זה יתאר את עיקרי הפעילויות שבוצעו, התהליכים שאנו מקיימים וכן נתונים אודות מערך ניהול תחום הבטיחות והבריאות בסביבת העבודה בקבוצת שטראוס. בנוסף לשטראוס ישראל, פרק זה מציג נתונים אודות שטראוס קפה וסברה.

### מערך הבטיחות והבריאות בעבודה בקבוצת שטראוס

במטה מערך האיכות הכולל של שטראוס ישראל קיים מנהל בטיחות, בריאות וחומרים מסוכנים אשר מועסק במשרה מלאה ומדווח למנהל מערך האיכות הכולל של הקבוצה בישראל.

בין היתר, אחריותו של מנהל הבטיחות, הבריאות והחומרים המסוכנים הינה לבנות, לפתח ולשפר את מערך ניהול הבטיחות והבריאות תוך יישום מנגנוני הערכה ובקרה של ביצועי הבטיחות והבריאות, לפתח מודעות לכללי עבודה והתנהגות למניעת תאונות עבודה ומחלות מקצוע עם סביבת עבודה בטוחה.

כמו כן, בכל אחד מהמפעלים בארץ קיים גורם מקצועי הממונה על נושאי בטיחות ובריאות (היקף המשרה של ממונה הבטיחות משתנה על-פי הצורך ודרישות החוק ובהתאם לגודל המפעל). ממונה הבטיחות של כל אחד מהמפעלים מדווח מקצועית למנהל הבטיחות, בריאות וחומרים מסוכנים של מטה מערך האיכות.

גם במפעלי הקבוצה ביחידות ברחבי העולם הכלולות בפרק זה, קיים גורם אחראי לנושא הבטיחות, אשר מועסק בהיקף משרה מלאה או חלקית, בהתאם לצורך במפעל המדובר, שתפקידו לטפל בכל עניין הקשור לבריאותם ולבטיחותם של העובדים באותו מפעל, ואשר ברוב המקרים כפוף ישירות למנהל המפעל. ביחידות בחו"ל בהן לא קיימים מפעלים, נושא הבריאות והבטיחות נמצא באחריות גורם בכיר רלוונטי כגון מנהל תפעול.

### פעילויות חוצות ארגון בתחום הבטיחות והבריאות בעבודה שנת 2009

במהלך שנת 2009 בוצעו מספר פעילויות חוצות ארגון בתחומי הבטיחות, הבריאות והחומרים המסוכנים בקבוצה והקצנו תקציב מהותי 0.5% מכלל התקציב לשנת 2009 בישראל, 1.15% בשטראוס קפה פולין, 1% בשטראוס קפה רומניה ו- 3.8% בשטראוס אדריאטיק) לקידום נושא זה וליזמות שונות בתחום.

תחום הבטיחות, הבריאות והחומרים המסוכנים בשטראוס ישראל מתפתח כל העת ובשנת 2009 ביצענו פעילויות רבות בהיבטים שונים של התחום. בין היתר, בהקשר זה ביצענו פעילויות שונות במטה החברה להטמעת תהליכי בטיחות ותרבות עבודה כמו יישום דרישות בטיחות בפעילויות רווחה, ביצוע הדרכת בטיחות למנהלים ועובדים חדשים ועוד.

בנוסף, נערכו מבדקים מסוגים שונים במפעלי החברה בישראל כגון מבדקי אכיפה של חוקי ונהלי בטיחות וחומרים מסוכנים, ביקורות בטיחות לאיתור סיכונים, בדיקות רעש ותאורה ובעקבות ביקורות אלה הוכנו תוכניות עבודה לשיפור.

פעילויות נוספות שהתקיימו בתחום החומרים המסוכנים כללו קיום קורס אחראי רעלים פנימי, העברת הדרכות בנושאים רלוונטיים והטמעת נהלים קונצרנים, קביעת יעדים וכתיבת הנחיות עבודה בהתאם לצורך.

מעבר לכך, התקיימו פעילויות במגוון תחומים שונים כגון מבדקי בטיחות בחטיבות שונות, פעילויות בנושא הערכות למצבי חירום כולל עריכת נוהל חירום וביצוע תרגולים לשעת חירום, תוך הפקת לקחים וביצוע פעילויות שיפור, קביעה ויישום של מדדי בטיחות קונצרנים ומדידתם על בסיס חודשי, כולל מדדים למספר ותכיפות תאונות עבודה וכד', תהליכי למידה והפקת לקחים מתאונות עבודה ואירועים בטיחותיים, בניית תוכניות הדרכה בתחומים רלוונטיים שונים, הקמת פורום מקצועי של ממוני הבטיחות, השקעה ברכישת ציוד, אמצעי מיגון מכונות ביחידות השונות ועוד.

להלן טבלה המתארת את מערך הבטיחות והבריאות ביחידות בקבוצת שטראוס הכלולות בפרק זה:

היחידה העסקית	הממונה על מערך בטיחות ובריאות העובדים בארגון	היקף משרה	למי מדווח	ועדת בטיחות ובריאות בעבודה
שטראוס ישראל	מנהל בטיחות וחומרים מסוכנים וממונה בטיחות בכל יחידה בהתאם לצורך ולפי דרישות חוק.	ברוב המקרים משרה מלאה. קיימות מספר יחידות שבהם ממונה הבטיחות מועסק חלקית בהתאם לגודל ומורכבות היחידה	מנהל מערך האיכות של שטראוס ישראל.	חובות וסמכויות: בירור סיבות ונסיבות של תאונות והמלצה על אמצעים למניעתן; להמליך על שיפורים בבטיחות ולייעץ בקביעת כללי בטיחות; לקבל דיווח מנאמני הבטיחות, לבקר ולתאם את פעולותיהם; להתלוות למפקח עבודה בעת סיורו במפעל.
שטראוס קפה פולין	מומחה בטיחות ובריאות	חלקית	מנהל התפעול, האחראי על כלל נושאי בריאות ובטיחות ביחידה	מורכבת ממומחה הבריאות והבטיחות, רופא, וגורם ממשאבי אנוש.
שטראוס קפה רומניה	מומחית בטיחות ובריאות בסיוע חברת ייעוץ חיצונית בתחום הבטיחות והבריאות.	חלקית בסיוע שירותים חיצוניים	מנהל שרשרת האספקה	מורכבת ממנהל שרשרת האספקה, מהנדס בטיחות ובריאות, מנהלי משמרות, מנהל תחזוקה, יועץ חיצוני בתחום הבטיחות והבריאות ומנהל מחסן.
שטראוס אדריאטיק	מהנדס בטיחות, אמן על נושאי בריאות ובטיחות, אבטחה, בטיחות אש.	מלאה	מנהל שרשרת האספקה	מורכבת ממגוון בעלי תפקידים בתחומים שונים כמו מנהל משאבי אנוש, מנהל ייצור, מנהל בטיחות ועוד. בין תפקידיה לבחון את תחום הבריאות והבטיחות ולתת המלצות לשיפורים בתחומים אלה.
שטראוס רוסיה	המהנדס הראשי של המפעל אחראי לנושאי הבטיחות הנובעים מהחקיקה המקומית. אותו גורם ממונה מאושר על ידי הרשויות במדינה.	חלקית	מנכ"ל	האחריות הכללית לפיקוח על תחום הבטיחות והבריאות במפעל מוטלת על מנהל שרשרת האספקה ועל מחלקת משאבי אנוש.
ברזיל	מערך הייצור מחולק לארבעה אזורים פעילות. בכל אחד מהאזורים קיים אחראי בטיחות, אשר מדווח למהנדס הבטיחות של כלל ברזיל.		מהנדס הבטיחות מדווח למנהל משאבי אנוש ותשתיות	קיימות שתי ועדות העוסקות בנושאי בטיחות ובריאות בעבודה, האחת - ועדה פנימית למניעת תאונות, מורכבת ממגוון בעלי תפקידים שונים ומטרתה לפעול למניעת תאונות ומחלות עבודה ולקדם סביבת עבודה בריאה ובטוחה. הוועדה השנייה - יחידת האש - מורכבת ממגוון בעלי תפקידים שונים ותפקידה לעסוק בפעילויות למניעת שריפות ובטיפול במקרי שריפה.
סברה	מנהל האחראי על התחום	מלאה	מנהל התפעול, אשר מדווח למנהל תפעול ושרשרת אספקה ראשי, המדווח למנכ"ל	קיימת ועדת בטיחות



## מנגנוני דיווח ובקרה

כל מפעל או אתר לוגיסטי מדווחים אחת לחודש על מספר מדדי בטיחות. מדי תקופה מבוצע ניתוח סטטיסטי של הנתונים ומופק דו"ח קונצרני המתייחס לנתונים אלה. מדדי הבטיחות החודשיים כוללים: מספר תאונות עבודה, תכיפות תאונות העבודה, הפסד ימי עבודה בגין תאונות עבודה.

בנוסף לכך, ההנהלה וועדת הבטיחות של כל יחידה מדווחות על: תאונות עבודה ופציעות, דיווחי כמעט תאונה, בקרת רעש, מעקב אחר הדרכות, ביצוע בדיקות של ציוד בהתאם לדרישות.

מדדי הבטיחות והדוחות מופקים ברמה הקונצרנית או היחידתית, בהתאם לצורך ולרלוונטיות ומשמשים כבסיס לקבלת החלטות לשיפור הבטיחות בארגון.

## הכשרה והדרכות

מתוך הכרה בחשיבותה של מודעות העובדים לבטיחות ובריאות בעבודתם ולהיכרות מעמיקה עם כל החוקים ונהלי הבטיחות הרלוונטיים לתפקידם, אנו מקיימים פעילויות הדרכה והטמעה בנושאי בטיחות, בריאות וחומרים מסוכנים, ובוחנים באופן שוטף את מידת יישומם. פעילויות ההדרכה מבוצעות על פי תוכנית הדרכה קונצרנית, ומועברות בכל יחידה לאחר התאמתן לאופי הפעילות ביחידה הספציפית. שטראוס שואפת לעמוד בחזית המקצועית של תחום הבטיחות, ולפיכך, מקפידה לעדכן את נושאי ההדרכה כך שיכללו את התחומים הנדרשים על פי חוק, נושאי העשרה ותחומי למידה חדשים.

בין היתר, הדרכות מבוצעות ביחידותינו השונות בעולם בנושאים: עזרה ראשונה, בטיחות כללית, חשיפה לרעש, עבודה עם חומרים מסוכנים, בטיחות במעבדות כימיות, ציוד בטיחות אישי, הגנה על המכונות, כיבוי אש, הכשרת צוות חירום, בטיחות במחסנים, עבודות גובה, חשמל ועוד.

במהלך 2009 בוצעו גם קורסים יומי הדרכה קונצרניים בבטיחות כמו: קורס פנימי קונצרני באורך שלושה ימים להכשרת אחראי רעלים, יום הדרכה לבטיחות במעבדות ועוד. כמו כן, בשנת 2009 התחלנו ביישום מתודולוגיה לניתוח אירועים, וזאת לאחר ביצוע הדרכות וליווי של ממונה הבטיחות והגורמים המעורבים בתחקור אירועי בטיחות.

## תאונות עבודה ופציעות

בין היעדים המשמעותיים שהצבנו לעצמנו לשנת 2009 ניתן לציין את נושא צמצום מספר תאונות העבודה בכל מערך התפעול שלנו (מדובר בתאונות עבודה עם היעדרות של העובד שנפגע מעל 3 ימים). בעקבות פעילותנו המתמשכת לשיפור רמת הבטיחות, חלה בשנת 2009 ירידה של 7% במספר תאונות העבודה לעומת שנת 2008 (ירידה של 5 תאונות במספר הכולל). כמו כן, ניתן לציין שיפור משמעותי בהפסד ימי עבודה בגין תאונות עבודה בין השנים 2008 ל-2009, כאשר בשנת 2009 חלה ירידה של כ- 30% אחוז בימי היעדרות בהשוואה לשנת 2008. למרבה הצער, לא עלה בידינו למנוע לחלוטין מקרים של תאונות עבודה ופציעות, אם כי כאמור יעד של אפס תאונות הינו יעד מרכזי עבורנו ואנו משקיעים בכך משאבים רבים ופועלים כל העת להפחתת התאונות בכל היחידות.

”

במשך חמש שנות עבודתי בקבוצת שטראוס, ניכרת השקעה מתמדת בהתמודדות עם נושאי הבטיחות והבריאות בסביבת העבודה. כך למשל, בחודשים האחרונים החלה החברה בתהליך ההטמעה של התקן הוולונטרי OHSAS 18001, לבריאות ובטיחות בעבודה.

”

לוציאנה סטויאן,

מומחית בריאות ובטיחות בעבודה, שטראוס רומניה





הטבלה הבאה מרכזת את האירועים של תאונות עבודה ואבדן ימי עבודה כתוצאה מהן ביחידות הכלולות בפרק זה לשנת 2009, בהשוואה לנתוני 2008:

מספר מקרי מוות כתוצאה מתאונות עבודה/מחלות מקצוע		מספר כולל של ימי היעדרות כתוצאה מתאונות עבודה		מספר אירועי תאונות עבודה/מחלות מקצוע		מספר עובדים		היחידה העסקית
2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	שנה
0	0	1,025	*1560	76	93	2,160	1,950	שטראוס ישראל מערך התפעול והלוגיסטיקה
				(65 במערך התפעול תפעול ו-11 במערך הלוגיסטיקה)	(65 במערך התפעול ו-28 במערך הלוגיסטיקה)			
0	0	107	258	4	7	431	441	שטראוס קפה פולין
0	0	0	0	0	0	365	401	שטראוס קפה רומניה
0	0	26	0	2	0	265	292	שטראוס אדריאטיק
0	0	0	0	0	0	145	193	שטראוס רוסיה (חבר העמים)
0		3,788	--	76	--	3570	3001	ברזיל
0		326	--	12	--	350	299	סברה

\* נתון זה שונה ממה שפורסם בדוח 2008 מאחר והשנה כללנו יחידות נוספות במסגרת איסוף הנתונים והנתון כולל את מספר ימי היעדרות גם ביחידות אלה.

# שילוב נושא הבטיחות בתהליכי מצוינות תפעולית במסגרת סיורי Gemba במפעל שטראוס באחיהוד - הטמעת תרבות בטיחות

העובדה. רמת הפתיחות בסיורי ה-Gemba היא גבוהה וממצאי הסיורים מתוקשרים לעובדים, תוך בקרה אחר התקדמות וטיפול בנושאים שהועלו.

## דגשים ל-Gemba Safety Walks

- לתת לעובד את "הבמה" - לשאול שאלות פתוחות שמאפשרות לעובד להסביר מהם הקשיים, מה צריך לשפר וכיוב'.
  - "לחפש את ה-System" - מופעים חוזרים של בעיות משותפות, בעיות מערכתיות, בעיות בממשקים וכד'.
  - להפגין עניין ואכפתיות במה שקורה ברצפה ועובדים - ע"י שאלות והפגנת התעניינות לחזק את תחושת הגאווה של העובדים ורצונם להמשיך ולהשתפר.
  - חיזוק התנהגויות טובות - לתת משווא חיובי כמו - המקום נקי ומסודר ולהסביר למה זה חשוב.
  - כלים לביצוע - תיעוד ושימוש בלוחות בקרה.
  - לחזור לעובדים עם תשובות - בכל סיור לשאול מה התקדם מהסיור הקודם, האם חל שינוי מהפעם האחרונה.
  - ריכוז החומר ומעקב - הפצת סיכום של כל סיור לגורמים הרלוונטיים, לצורך שיתוף בידע וקביעת פעולות לביצוע.
- בשלב זה התוכנית מבוצעת במפעל שטראוס באחיהוד, אולם בכוונתנו להרחיב גם למפעלים נוספים בשנים הקרובות.

## Gemba Safety Walk

הקונספט שעומד בבסיס ה-Gemba Walk הוא נוכחות במקום העשייה - ברצפת הייצור או במערכי הלוגיסטיקה וכי' ואיסוף מידע, במקרה זה לצורך הגברת הבטיחות, על ידי הימצאות בשטח, התרשמות בלתי אמצעית ושיחות לא-פורמאליות עם העובדים אשר חשופים לכל המתרחש בפועל, עדים לכל הפעילות ומודעים למצבם של המתקנים והציוד בכל עת בזמן אמת.

אופן היישום של התוכנית הוא בסיורים קבועים, אחת לשבוע, בהם משתתפים גורמים מצוותי ההנהלה הרלוונטיים כמו מנהל המפעל או חבר הנהלתו, מנהל מחלקה, מנהל צוות וממונה בטיחות. במסגרת הסיורים מנהל הצוות שיחות פתוחות עם עובדים ברצפת הייצור, שמטרתן לקבל אינפורמציה על היבטי בטיחות שונים ברצפת הייצור, בפתיחות ובאופן גלוי, מבלי שהעובד יחשוש שהוא נמצא תחת בדיקה או עשוי להיות נתון להשלכות שליליות בעקבות דבריו.

כך למשל, העובד נשאל מהם ההיבטים שבהם הוא סבור שניתן לשפר את רמת הבטיחות וסביבת העבודה (ממשק עבודה עם אחזקה לטיפול בצידוד, צורך בהכנסת ציוד מגן נוסף או עזרים להעלאת הבטיחות בעבודה השוטפת וכד'). המטרה היא להציף ולהעלות מהעובדים את המידע שהם חשופים אליו בשטח, כאשר העובד נמצא במרכז ומוביל את השיחה למקומות שמעניינים אותו וחשובים לו.

התהליך החל ביוזמת מערך הבטיחות, אשר חיבר את הנהלת המפעל לנושא והוא מתבצע במסגרת תהליכי מצוינות תפעולית.

שיתוף העובדים מגביר את המעורבות ומחויבות העובדים, תוך רצון לשיפור סביבת



”

תהליך Gemba משפר את בטיחות ובריאות העובדים, את האווירה ואת תחושת השותפות להעלאת הבטיחות בסביבת העבודה שבה הם נמצאים יום יום.

”

ולדימיר זילברג,

ממונה בטיחות ובטחון, מפעל שטראוס באחיהוד



# ספקים ורכש אתי

## הספקים שלנו

קבוצת שטראוס רוכשת מוצרים ושירותים מכ-17,280 ספקים בכל רחבי העולם, ושואפת לבנות עמם מערכות יחסים ארוכות טווח המבוססות על ערכים משותפים ותהליכים ברי קיימא. אנו רואים בספקים שלנו שותפים עסקיים של החברה, ומקפידים לקיים עמם מערכות יחסים הבנויות על אמון ועל אחריות הדדית. מחד, אנו מכירים בכך שכחברה גדולה ובעלת עוצמה אנו נושאים במחויבות ובאחריות כלפי שותפינו העסקיים. מאידך, אנו מצפים מהספקים שלנו לנהל את עסקיהם בצורה אחראית - הן מהבחינה הכלכלית והן מהבחינה החברתית-סביבתית, וכן למלא את מחויבויותיהם - בהתאם לכל החוקים וההסכמים.

**”אנו מחויבים לנהוג כלפי הספקים והלקוחות ביושר, ומתוך כבוד לזכויותיהם. אנו מחויבים לנהוג בהגינות במשא ובמתן בינינו ובפעילותנו השוטפת... אנו מתחייבים לפעול כדי להבטיח שהספקים שלנו יתנהלו בהתאם לקריטריונים אתיים נאותים.”**

הקוד האתי של שטראוס





התפתחותה והתקדמותה של הקבוצה לא הייתה מתאפשרת ללא שיתוף הפעולה הפורה עם ספקינו. במסגרת משאים ומתנים עם שותפינו העסקיים, אנו שמים דגש על יושר והגינות. זוהי הדרך היחידה שבה נוכל לבנות מערכות יחסים יציבות וארוכות טווח, שיטיבו עם שני הצדדים.



ג'וסטינה סרדניקה,  
מנהלת לוגיסטית, שטראוס קפה פולין

של התנהלות אתית. תהליך הערכת הספקים הוא חלק מהאסטרטגיה שלנו במערכות היחסים עם ספקי הקבוצה. במסגרת תהליך הערכת הספקים אנו מבצעים בחינה של מספר פרמטרים ובהם איכות, שירות, פרואקטיביות, עלות אפקטיבית, שקיפות ועוד, כאשר כל פרמטר מהווה אחוז מציון ההערכה וזאת לאחר בדיקת עמידה בנתוני סף שאנו מציבים. תהליך ההערכה יסודי ומקיף וכולל אף מבדק אצל הספק עצמו. התהליך מתבצע בהתאם למתודולוגיה של קביעת ציון בכל אחד מהפרמטרים, כאשר הציון הסופי המורכב מאותם ציונים מוצג לספק במסגרת יחסי העבודה מולו. עוד כחלק מתהליך זה, העברנו לספקי הקבוצה את "הקוד האתי לספק שטראוס", אשר מפרט בתמצית את התחומים העיקריים בהם שטראוס מחייבת את ספקיה להפעיל ולקיים סטנדרטים גבוהים בניהול ובהתנהגות עסקית בהיבטים שונים של אתיקה. במסגרת הפנייה לספקים צוין כי **שטראוס מצפה מספקיה לנהוג בהתאם למדיניות וכללי ההתנהגות של הקבוצה, כאשר אי קיומם עלול לגרום להפסקת התקשרות של שטראוס עם הספק.** ספקי הקבוצה נדרשו לחתום על הקוד האתי ולעמוד באמור בו, תוך שמירת הזכות לקיים בדיקה ולדרוש אישורים מתאימים מהספק, כתנאי להמשך ההתקשרות. הנושאים המופיעים בקוד האתי לספקים, על בסיס הדרישה לציות לחוק הם: העסקת עובדים וסביבת עבודה, בטיחות וגהות, איכות הסביבה ויושרה עסקית. עד כה חתמו על האמנה כ-120 ספקים (מתוך 150 ספקים שפנינו אליהם). במסגרת תהליך הערכת הספקים ניתן ציון גם על עמידה בדרישה זו. עד כה עברו 23 ספקים תהליך מלא של הערכת ספקים. עד סוף 2010 צפויים לעבור סה"כ כ-50 ספקים תהליך הערכה מלא.

אנו שואפים לעבוד עם מגוון רחב של ספקים, ולפעול על מנת לתמוך בשחקנים חלשים יותר באזורים בהם אנו פועלים, כגון ספקים באזורי ספר ובאזורים מתפתחים וחברות המעסיקות אנשים בעלי צרכים מיוחדים. המיתון הכלכלי של שנת 2009 פגע בכל סוגי העסקים ואף בחלק מספקינו. אנו עשינו מאמצים על מנת לסייע לספקים שלנו לעבור את התקופה הכלכלית הקשה ולהישאר בזירה העסקית. אנו גם עושים מאמצים בכדי ליישם מדיניות ויעדים להגדלת היקף עבודתנו מול ספקים מקומיים בכל מקום בו אנו פועלים וכן מול ספקי שירותים כגון אבטחה, ניקיון, הסעדה וכדומה.

אנו מצפים מהספקים שלנו לפעול תוך עמידה בסטנדרטים הגבוהים ביותר מבחינת איכות, בטיחות ובריאות, בנוגע לכל מוצר או תהליך המתקיים אצלם בחברה. אנו מבצעים הערכה שוטפת של ספקינו, לרבות ניטור קבוע של הבטחת האיכות. רובם הגדול של הספקים שעמם אנו מנהלים עסקים נדרשים לאמץ את תקני האיכות והבטיחות הקפדניים ביותר, כגון ISO ו-HACCP (ניתוח סיכונים ונקודות בקרה קריטיות) - מתודולוגיית בטיחות המזון אשר מנהלת ומנטרת את כל נקודות הבקרה הקריטיות בתהליך הייצור. אתיקה בעסקים הוא ערך מרכזי ומשמעותי בשטראוס, לא רק משום שזהו הדבר הנכון לעשות, אלא גם מכיוון שהדבר נכון והגיוני מבחינה עסקית. התנהלות אתית בשרשרת האספקה שלנו מהווה את הבסיס ליושרה, קיימות, איכות ובטיחות בתהליכי הייצור של מוצרינו.

### הקוד האתי לספקי שטראוס

בחינת קריטריונים של התנהלות אתית במסגרת תהליך הערכת ספקים בשנת 2009 התחלנו ביישומה של תוכנית להערכת ספקים, בין היתר בהיבטים



## רכש אתי וקפה שמקורו בסחר הוגן

**אנו מאמינים כי ייצור קפה יכול להיות בר קיימא רק אם הוא מאפשר תנאי עבודה ומחיה הוגנים לחקלאים, לבני משפחותיהם ולעובדיהם, כולל כבוד לזכויות האדם ותנאי העסקה הולמים.**

שטראוס היא אחת מיצרניות הקפה הגדולות ביותר במרכז ומזרח אירופה, וברזיל. כחברה אחראית חברתית, אנו מתייחסים במלוא הרצינות למתרחש בתעשיית הקפה ובפרט לתנאים החברתיים, הכלכליים והסביבתיים של שרשרת אספקת הקפה, ושל האנשים התלויים בה למחייתם.

בעשור האחרון, שינויים כגון טכנולוגיות חקלאות חדשות, שינויים מחזוריים בייצור, שווקים הפכפכים, מצבי חוסר איזון מבני בכלכלת העולם והתפתחויות פוליטיות המביאות לכך שמחירי הקפה נמוכים באופן שאינם מכסים את עלויות הייצור - כל אלה גבו מחיר חברתי וסביבתי. אנו מאמינים כי ייצור קפה יכול להיות בר קיימא רק אם הוא מאפשר תנאי מחיה הוגנים לחקלאים, לבני משפחותיהם ולעובדיהם, כולל כבוד לזכויות האדם ותנאי תעסוקה הולמים. בנוסף, אנו מאמינים כי הגנה על הסביבה ושימור אנרגיה הם אלמנטים חשובים ביותר ביצור קפה בר קיימא. יכולת קיום כלכלית, לרבות רווחים סבירים לכל האנשים המעורבים בשרשרת אספקת הקפה, היא הבסיס לקיימות חברתית וסביבתית ולכן ראינו לנכון לפעול לקידום הנושא ולהביע את מחויבותנו באמצעות רכש של קפה המיוצר בתהליכים כאלה.

### שרשרת אספקה של Sustainable Coffee - שטראוס וארגון ה-4C

כמפורט בדוח האחריות התאגידית שלנו לשנת 2008, שטראוס בחרה בארגון ה-4C (Common Code for the Coffee Community Association) לצורך שיתוף פעולה בנושא אחריות בשרשרת האספקה של קפה ורכישת קפה בר קיימא. מדובר באיגוד גלובלי, המחבר בין יצרנים, סחר, תעשייה והחברה האזרחית, שבאחריותם הניהול הכלכלי, החברתי והסביבתי של מגזר הקפה, על מנת להביא להגברת הקיימות בענף זה. מטרת הארגון היא לטפח קיימות בשרשרת אספקת הקפה הירוק "רגיל" ולהגדיל את כמות הקפה העומד בקריטריונים בסיסיים לקיימות בהיבטים של העסקה הוגנת, זכויות אדם, הגנה על הסביבה ויכולת קיום כלכלית.

הצטרפנו לארגון לפני מספר שנים והתחלנו ברכישת קפה בר קיימא באמצעותו. לאחרונה הצטרפה לארגון גם חברת הקפה Tres Coracoes, שותפתנו בברזיל. בדומה לארגון ה-4C, אנו מאמינים שעידוד קיימות בענף הקפה בר קיימא היא דרך פרודוקטיבית, תחרותית ויעילה לשפר את התנאים הכלכליים של האנשים

העובדים בנידול, בעיבוד ובמסחר של קפה.

מטבע הדברים, רכישת קפה שמקורו בסחר הוגן, באמצעות הארגון לעיל, מייקרת את עלויות רכש הקפה ואף דורשת תשלום דמי חבר בהתאם להיקף הרכישה מהארגון. אנו מקבלים על עצמנו עלויות נוספות אלה מתוך מחויבותנו לקידום שרשרת אספקה אתית בייצור קפה, לעקרונותיו של הארגון, ולכללי ההשתתפות ביוזמה.

### נתוני רכישת Sustainable Coffee באמצעות ארגון ה-4C והיעדים שהצבנו לעצמנו

כאמור בדוח האחריות התאגידית הקודם שלנו, בשנת 2008 רכשה שטראוס 1,000 טון Sustainable Coffee באמצעות הארגון, שהם כ-1.6% מסך רכש הקפה בשטראוס בשנת 2008 שעמד על כ-63,000 טון.

באותה שנה הצבנו לעצמנו יעד עבור שלוש השנים שלאחר מכן - להגדיל את היקף הרכש שלנו בתחום זה ב-50% בכל שנה ולעמוד ביעדי רכש של 1,500 טון בשנת 2009, 2,250 טון בשנת 2010 ו-3,375 טון בשנת 2011.

בפועל, בשנת 2009, רכשה שטראוס 1,654 טון Sustainable Coffee באמצעות ארגון ה-4C, שהם כ-3% מסך רכש הקפה באותה שנה, למעט בברזיל. בכך עמדנו בהצלחה ביעד שהצבנו לעצמנו בנושא ואף עברנו אותו.

בדומה לחברות גדולות אחרות ברחבי העולם, אין באפשרותנו לרכוש בשלב זה את כל הקפה שאנו זקוקים לו מספקים אחראיים חברתית, עקב העלויות הגבוהות יותר, אשר איננו מעוניינים לגלגל ללקוחותינו, אך אנו מחויבים מאוד לנושא ומציבים לעצמנו יעדים לשיפור מתמיד בתחום זה.

**אנו שואפים לעשות יותר ולהישאר נאמנים לערכינו. בעתיד, בכוונתנו לבחון אפשרויות להצטרף לתוכניות וליזמות נוספות של קפה בר קיימא. הדבר יבטיח ייצור אחראי ותהליכי רכש קפה אחראיים על ידי חברתנו, על בסיס מערכת קריטריונים חברתיים וסביבתיים לנוהגי גידול קפה אחראיים וניהול חקלאי יעיל.**









”  
האיכות הכוללת של יצרני החלב של קבוצת שטראוס מתקדמת מדי שנה בצעדי ענק, בכל ההיבטים: ... תשתיות משופרות, רווחת בעלי חיים, ניקיון ותחזוקה, בטיחות החלב, ממשק חליבה בטוח... בקרה מלאה על כל תהליכי הייצור, בטיחות הזנת הפרות, איכות הסביבה וטיפול הסביבה. הישגים אלה, בהדרכה ובהכוונה של שטראוס ובעידוד מערכת התגמולים שלה, מושגים תוך שיתוף פעולה מלא ומאמצים אינטנסיביים של יצרני החלב. ביטוי מיוחד לכך היה המבדק של נציגי האיחוד האירופי, בו נבדקו מחלבות שטראוס באחיהוד ורפת קיבוץ ראש הנקרה. במבדק זה התרשמו הבודקים מן הרמה הגבוהה של ניהול הרפת מאיכות החלב ומהשליטה על כל תהליכי ייצור החלב במשק והוא מוכיח כי מאמצינו המשותפים להשגת איכות בלתי-מתפשרת נושאים פירות מצוינים, גם בסטנדרטים הבינלאומיים הקפדניים ביותר

גדי פריידקס, מנהל אספקת החלב וקשרי היצרנים.

”



## אחריות חברתית-סביבתית בשרשרת האספקה - טיפול נאות בבעלי חיים בקרב יצרני החלב של שטראוס

כחברה העוסקת בייצור חלב ומוצרי, אחד ההיבטים החשובים במסגרת האחריות והאתיקה בשרשרת האספקה שלנו הוא רמת הטיפול בבעלי החיים שמהם מופקת התוצרת ובמקרה זה - הפרות ברפתות ובמשקי החלב השונים בכל רחבי הארץ, שעמם אנו מתקשרים לצורך רכישת החלב לתהליכי הייצור שלנו. כחלק ממחויבותנו לספק מוצרים איכותיים וטובים לצרכנינו, ערכנו לפני מספר שנים את "ספר איכות החלב", שהוא מעין תקנון - קובץ יעדי איכות והנחיות אודות איכות החלב - מהרפת ועד לקבלתו במחלבה. התקנון הועבר לכל משקי החלב שמהם אנו רוכשים חלב והוא מכתיב את ההנחיות הבסיסיות להחזקת הרפתות וטיפול בתהליך ייצור החלב, לכל מי שמספק חלב למחלבותינו. במסגרת ספר איכות החלב מצויה האמנה ליחס נאות לבעלי חיים של יצרני החלב של שטראוס, אשר כל אחד ואחד מיצרני החלב שעמם אנו מתקשרים לצורך רכישת חלב מחויב, בחתימת ידו, לקבל על עצמו את תנאיה ולעמוד בה, כתנאי להתקשרות העסקית עם שטראוס.

### תמצית התחייבויות יצרני החלב מתוך האמנה ליחס נאות לבעלי חיים:

- לפעול בהתאם לחוק צער בעלי החיים (תשנ"ד 1994) שמהותו: "לא יענה אדם בעל חיים, לא יתאכזר, לא יתעלל בו בדרך כלשהי..." (סעיף 2א).
- להעניק יחס נאות, למנוע סבל מיותר ולפעול לרווחת הפרות והעגלות לכל אורך הגידול, האחזקה, הטיפול, החליבה ובהובלתן ממקום למקום.
- גידול יונקים ועגלות ייעשה בתנאים נאותים במקום נקי ומאוורר.
- יוענק יחס נאות לפרות בחליבה ובסככות ללא שימוש במקלות ובצעקות מיותרות.
- שיכון הפרות החולבות ייעשה במקום מרווח, יבש ומנוקד, עם אמצעים להקלת החום בעונות החמות.
- כל טיפול כירורגי רפואי בבקר ייעשה בהרדמה חלקית או מלאה, לפי המלצת הרופא הווטרינר.
- הובלת בעלי החיים תיעשה במשאיות המורשות לכך, תוך העמסה והובלה שיעשו ללא גרימת סבל מיותר לבעלי החיים.

בין היתר, לצורך הקפדה על מילוי ההנחיות והדרישות שלנו, אנו עורכים מבדקים חודשיים של הרפתות, במסגרתם נערכת בחינה קפדנית של רשימת אלמנטים ארוכה ומפורטת, הכוללת כמובן היבטים של הטיפול בבעלי החיים, כמו גם ניקיון, תחזוקה, ניהול תרופות של בעלי החיים, בדיקת הסביבה שבה נמצאות הפרות ועוד. מנהל אספקת החלב וקשרי היצרנים בשטראוס, האחראי על תיאום בין שטראוס ליצרני החלב מגיע לכל אחת מהרפתות לכל הפחות פעם בחודש, על מנת לבצע את הבדיקה. בפועל, כאשר מדובר ברפת המתנהלת באורח תקין, מתקיים ביקור פעמיים בחודש, ואילו ברפתות שבהן יש מקום לטיפול וסיוע מתקיימים ביקורים תכופים יותר.

הבדיקה שעורך מנהל אספקת החלב וקשרי היצרנים הינה יסודית ביותר ומבוססת על שיטת ניקוד, כאשר הרפתות אשר משיגות ניקוד גבוה במבדקים מתוגמלות גם במסגרת המחיר המשולם עבור החלב הנרכש. אנו נמצאים בקשר עסקי עם עשרות רפתות, ומקפידים על עמידה בכל דרישות החוק והתקינה ועל עמידה בהנחיותינו, בכל הנוגע לאיכות ולרמת הניהול של הרפת בכלל ובטיפול בבעלי חיים בפרט, כתנאי להתקשרות עמו. לא נתקשר עם ספק חלב אשר איננו מקפיד על הסטנדרטים שאנו דורשים ו/או אשר אינו מעניק לבעלי החיים שברפת שלו יחס נאות והולם, ומאידך ספקי החלב העומדים בכל הקריטריונים הדרושים זוכים לתגמול כספי, וזאת על מנת לעודד ולשפר כל הזמן את איכות תהליכי ייצור החלב ואת איכות הרפת.

**אנו רואים בעמידה קפדנית זו על דרישות החוק ועל זכויותיהם של בעלי החיים לטיפול נאות ומניעת סבל מיותר חלק מהאחריות שלנו - הן כלפי צרכנינו - להעניק להם חלב נקי, איכותי ומשובח המיוצר בתהליך אתי ומוקפד והן כלפי החברה והסביבה הפיסית - לשמור על זכויותיהם של בעלי חיים חסרי ישע, המספקים מקור לחלב שאנו מייצרים ומשווקים במוצרינו.**

## ביקורת ספקי אבטחה למניעת העסקה פוגענית

קבוצת שטראוס מעסיקה צוות גדול ומשמעותי של חברות שמירה, מוקדי אבטחה, סוירים ומאבטחים מקצועיים ומנוסים בכל אתריה בארץ, במסגרת שירותים המועסקים במיקור חוץ.

חוזי ההתקשרות שלנו עם ספקים אלה מחייבים אותם במפורש לעמוד בסטנדרטים שאנו קובעים בכל הנוגע להקפדה על זכויות העובדים, וזאת במטרה למנוע העסקה פוגענית ומצבים שבהם עובדים אינם מקבלים את מלוא זכויותיהם על פי חוק. אנו בוחרים בקפידה את ספקינו ומשקיעים אף בתשלום לספקים יקרים יותר בשוק האבטחה, על מנת להבטיח את האמור.

עם זאת, מבחינתנו לא די בכך שאנו דורשים את התחייבות הספק. על מנת לבצע את הבדיקה בעצמנו ולקחת אחריות מלאה בנושא זה, אנו מעסיקים מפקח שמירה, שעיקר תפקידו הוא הטיפול בנושא השומרים והמאבטחים המועסקים אצלנו במיקור חוץ, והבטחת זכויותיהם.

במסגרת תפקידו, אחראי מפקח השמירה לדאוג לצרכיהם של השומרים והמאבטחים, להקפיד על ביצוע הדרכות נדרשות, לוודא שיש להם ביגוד וציוד מתאים, כולל באזורים בהם נדרש ציוד להתמודדות עם תנאי קור ומזג אויר קשה יותר, לבדוק את עמדות השמירה ואת התנאים בהן כמו לחצן מצוקה, מים לשתייה, שירותים וכיובי.

בין היתר, דואג מפקח השמירה לבדוק על בסיס קבוע ובאופן מסודר את תלשי השכר של המאבטחים השייכים לחברות השמירה, על מנת לוודא שישנה הקפדה מלאה על תשלום מלוא הזכויות המגיעות לעובדים. מפקח השמירה גם דואג לפתרון בעיות אישיות של מאבטחים בהיבטים של ימי חופשה, שעות עבודה, מתנות לחגים דרך המעסיק וכד'.

בנוסף לכך, אנו מקבלים לבקשתנו אחת לרבעון מכל אחד מהספקים מכתב מאת רואה החשבון של הספק, המאשר שבכל חודש משלם הספק למאבטחים המועסקים אצלו את כל המגיע להם על פי חוק.



# החברה בה אנו חיים

## מעורבות שטראוס בקהילה בה היא פועלת

“אנו זוקפים את הצמיחה המתמדת שלנו גם לזכותו של האמון הרב שרוחשים לנו חברי הקהילות בהן אנו פועלים. אנו חשים על כן מחויבות עמוקה לגלות אחריות חברתית כלפי הקהילות בכל מקום בו אנו פועלים.”  
הקוד האתי של שטראוס

### חזון שטראוס בנושא מעורבותנו בקהילה בה אנו חיים

בכל מקום בו שטראוס פועלת או מנהלת את עסקיה, היא רואה עצמה כחלק בלתי נפרד מהחברה בה היא פועלת והיא חשה אחריות ומחויבות להשפיע באופן חיובי על הקהילות הסובבות אותה. פרק זה מתאר את מעורבות שטראוס בקהילות בהן היא פועלת ומספק מידע בנוגע למערכת היחסים של שטראוס עם אותן קהילות. המחויבות שלנו לקהילה בה אנו פועלים הפכה ממורשת משפחתית לרוח המפעמת בחברה עסקית שלמה. זוהי מחויבות המבוססת על מסורת ארוכת שנים של אכפתיות, דאגה ומעורבות בקהילה, ערכים אשר הונחלו בחברה עוד מימיה הראשונים. כיום, בהיותנו ארגון גדול וגלובלי, לנוכחותנו כארגון גדול המעורב חברתית, יש השפעה כמנוף כלכלי חברתי ואזורי. אנו מודעים להשפעה זו ובוחרים למקד את פעילותינו במקומות בהם היא נחוצה ביותר. המפעלים והאתרים שלנו בישראל מפוזרים בפריפריה ומהווים גורם כלכלי וחברתי חשוב בהתפתחות אזורים אלה.

### אסטרטגיית ההשקעה החברתית שלנו

לא מכבר הגדירה הקבוצה את המיקוד החברתי שלה והתאימה אותו למגמות

המתפתחות בעולם בתחום. בחרנו בנושא גיוון והכלה כנושא שיצבע את הדרך שלנו בניהול אחריות חברתית ויקבל ביטוי בין היתר בפרויקטים החברתיים שאנו יוזמים לצד קידום הנושא במעגלים נוספים.

המשבר הכלכלי העולמי עימו התחלנו להתמודד בסוף שנת 2008, פגע בכל שכבות האוכלוסייה והעסקים. בהתאם לכך, ועל מנת למזער את הפגיעה בחברה ובאלפי המשפחות שמתפרנסות ממנה, נאלצנו לבצע פעולות שונות לצמצום עלויות ולקצץ במשאבים שונים. עם זאת, ודווקא לאור המצב הכלכלי הקשה שפקד את המדינה והעולם סביבנו, התקבלה החלטה בקבוצת שטראוס שלא להקטין את תקציב ההשקעה בקהילה, אלא אף להגדיל את התקציב המיועד לכך, מתוך הבנה שחברי הקהילות השונות ובפרט אלה הנעזרים בעמותות וארגונים חברתיים וודאי זקוקים לעזרה ולתמיכה בשעה זו ביתר שאת.

“אנו פועלים למען העצמת הקהילות בהן אנו מנהלים את עסקינו, ומעודדים את עובדינו לקחת חלק באופן אישי בפעילויות החברתיות אותן אנו יוזמים”  
הקוד האתי של שטראוס

### שנת 2009 בסימן הרחבה משמעותית של שיעור העובדים המעורבים בפעילות למען הקהילה ופריסת הפעילות בכל רחבי הארץ

שנת 2008 הוקדשה לבניית מדיניות קונצרנית אחידה וממוקדת עבור קבוצת שטראוס בנושא ההשקעה החברתית בקהילה, המחברת בין מעורבותנו בקהילה לבין ליבת העשייה העסקית שלנו והחזון העומד לנגד עינינו. בהתאם לעקרונות אלו, עשינו מאמץ לתרגם את הפרויקטים הקהילתיים השונים בהם השקענו בשנה החולפת בנושאי גיוון והכלה, שהינם מוקד ההשקעה החברתית של שטראוס, גם בהיבט הקהילתי ובהיבט התרומות.





פורטל יסמין הוא בעיני לא "עוד יוזמה יפה", אלא צעד אמיתי שביכולתו להניע שרשרת של שינויים משמעותיים בעולם העסקים, בחברה הישראלית ובחייהן של נשים רבות...



...אני מקווה שפורטל יסמין ופועלו יסייע לנו לשבור מחיצות, לנצח פחדים ודעות קדומות וליצור חברה שבה כל אחד ואחת תורם מיכולותיו המיוחדות ואת זווית הראייה הייחודית שלו להשגת השגשוג



מתוך דבריה של יו"ר קבוצת שטראוס ונשיאת ארגון יסמין, הגברת עפרה שטראוס

**באופן כלשהו.** גם ביחידותינו העסקיות בעולם מהווה המעורבות הקהילתית חלק משמעותי וחשוב מאסטרטגיית הפעילות ובמרבית יחידותינו מתקיימת פעילות למען הקהילה - בין בהתנדבות, בין בתרומה ובין בשילוב בין השתיים. למעט יחידות בודדות, בכל היחידות בשטראוס קיימת פעילות קבועה ומאורגנת במסגרת פרויקטים של מעורבות בקהילה תחת אסטרטגיית ההשקעה החברתית. כמו כן, מתוך 29 היחידות העסקיות בישראל, ב-6 יחידות מתקיימת הפעילות למען הקהילה כבר למעלה משנתיים באופן סדיר וקבוע.

## גיוון והכלה במוקד המעורבות בקהילה

בחרנו בנושא גיוון והכלה כנושא שיצבע את הדרך שלנו בניהול אחריות חברתית ויקבל ביטוי בין היתר בפרויקטים החברתיים שאנו יוזמים. להלן מספר דוגמאות לפרויקטי דגל, המבטאים את מחויבותנו לגיוון והכלה ומהווים יישום מעשי למה שאנו רואים כערך בעולם העסקים.

עבור שנת 2009 הצבנו לעצמנו יעד, שכל אתר ביחידותינו השונות בישראל ייקח חלק בפרויקט ויאמץ שותף קהילתי, הנוגע בנושא גיוון והכלה מזווית כלשהי. יעד משמעותי נוסף שהגדרנו היה להגדיל בצורה ניכרת את שיעור ההתנדבות של עובדי קבוצת שטראוס, ואת המעורבות האישית שלנו בפרויקטים השונים במסגרת קהילות המקיפות את היחידות העסקיות שלנו.

ואכן, בסיכום פעילות שנת 2009, ובהסתכלות כוללת על תמונת המצב, אנו יכולים להצביע על הגשמת היעדים שהצבנו לעצמנו:

כמות שעות ההתנדבות בקבוצת שטראוס עלתה בצורה דרמטית, בשיעור הקרוב לעליה של 100% לעומת השנה הקודמת, כאשר לעומת 4,516 שעות התנדבות עובדים בשנת 2008, הגענו לכמות של 8,459 שעות התנדבות עובדים בשנת 2009.

בנוסף, כפי שיפורט להלן, בשנת 2009 הצלחנו להגיע לכך שפריסת רשת המעורבות החברתית של קבוצת שטראוס בארץ היא גדולה ומגוונת מאוד, עד כי כמעט בכל יישוב שבו יש לנו אתר או מפעל, עובדינו מעורבים בקהילה שמסביב



שותפים קהילתיים מרכזיים של שטראוס במסגרת מדיניות ההשקעה החברתית של גיוון והכלה:

### שטראוס תומכת ב"יסמין" ופועלת לחיזוק נשות עסקים מהמגזר היהודי והערבי בישראל

"יסמין", איגוד נשות העסקים בישראל, הינו ארגון גג שהוקם במטרה למנף את הפוטנציאל הכלכלי של נשות עסקים יהודיות וערביות. האיגוד מייצג ומקדם מנהיגות כלכלית של נשות עסקים מן המגזר היהודי והערבי כאחד ונותן מענה כולל לצרכיהן של נשות עסקים - מייצג אותן בפני קובעי המדיניות, ומקדם את פעילותן העסקית באמצעות רישות עסקי (networking), הקניית ידע ובניית רשת שיווק ענפה ומועדון צרכנות משותף.

שיתוף הפעולה בין קבוצת שטראוס לארגון יסמין החל לפני כשלוש שנים, שאז יו"ר הקבוצה, הגברת עפרה שטראוס התמנתה להיות נשיאת הארגון.

בשנת 2009 חלה קפיצת מדרגה משמעותית בשיתוף הפעולה בין שטראוס ליסמין ובמהלכה לקחה שטראוס חלק מרכזי יותר בסיוע לארגון ולקידום מטרותיו. בין היתר, נבנה מנגנון מסודר לסיוע בקידום נשות עסקים בארץ, הוענק סיוע בגיוס כספים, הוענק סיוע בתכנון הכנס השנתי והוענק סיוע בבניית הפורטל של יסמין.

### הפורטל של יסמין

הפורטל נבנה כתרומה לארגון, בסיוע ספקי קבוצת שטראוס ותוך גיוס של אנשי מקצוע שונים מהקבוצה מתחומי השיווק, התקשורת, המולטימדיה וכיוב', על מנת להוות חלון ראויה לארגון, אשר מאפשר לתקשר עם אלפי נשים בארץ, בעלות עסק או כאלה המעוניינות להקים עסק וזקוקות לסיוע וליווי. הפורטל מאפשר לנשות העסקים לבסס רשת חברתית מסייעת ותומכת, לקבל מידע אמין ומקיף, חשיפה ותקשורת עם נשים במצב דומה. על גבי הפורטל יכולה כל בעלת עסק לבנות אתר משלה, שיהווה במה וירטואלית לחשיפה ולהגדלת נפח המכירות בפריסה בינלאומית.

## שטראוס ועמותת "בעצמי" - ממשיכים בדרך המשותפת

עמותת בעצמי מסייעת לאוכלוסיות מעוטות הזדמנויות להשתלב בעולם העבודה. אנו רואים בעמותה זו שותפה משמעותית למימוש חזון מעורבותנו והשקעתנו בקהילה, מתוך מחויבות עמוקה והזדהות עם הערכים שהעמותה פועלת לקדם, ומתוך תפיסה שזוהי דרך נכונה עבורנו לתרום את חלקנו לקהילה שסביבנו. התמיכה של קבוצת שטראוס בעמותת "בעצמי" מתבטאת הן במעורבות אישית של דרגי ההנהלה הגבוהים של הקבוצה לצורך סיוע אסטרטגי ותרומת ידע וניסיון והן בתרומות בכסף ובשווה כסף. בין היתר:

- קבוצת שטראוס תומכת ומלווה את תכניות 'מיפנה' לקידום תעסוקתי שמפעילה עמותת בעצמי בעכו ובחצור הגלילית, שבמרכזן סיוע לנשים ואוכלוסיות מודרות שונות למצוא תעסוקה, ומהווה את השותף העסקי המשמעותי של העמותה בתכניות אלו, הפועלות זו השנה השלישית ברציפות.
- קבוצת שטראוס תורמת למתנדבי עמותת "בעצמי" מוצרי חלב, סלטים, מתקנים וחטיפים לאורך כל השנה.
- בינואר 2010 התקיים כנס מקצועי של עמותת בעצמי בנושא "גיוון עסקי - נכס מקצועי". קבוצת שטראוס הייתה שותפה בכירה בהפקת הכנס ואף אירחה את הכנס במשרדה. בכירי קבוצת שטראוס נשאו דברים בכנס והציגו מודל לשילוב אוכלוסיות מעוטות הזדמנויות בעולם העבודה.

## פעילויות נוספות למען הקהילה בהן מעורבת שטראוס

תוכלו להתרשם מפעילויות המעורבות בקהילה שיחידותינו העסקיות לוקחות בהן חלק ברחבי ישראל. מובן שלא מוצגת כאן כלל פעילותנו למען הקהילה, אך יש בתקציר זה כדי לתת תמונה כללית של היקף ותחומי הפעילות שלנו.

### היחידה הכלכלית

- אריזת סלי מזון לחיילים בשיתוף עם עמותת משולחן לשולחן

### פעילויות חוצות ארגון בישראל

- שיתוף פעולה עם בית השאנטי להוצאת ספר מתכונים.
- שיתוף פעולה עם עמותת לקט ישראל - אריזת סלי מזון לנזקקים בשילוב עם עובדים מתנדבים.
- פרויקט בשיתוף עם "אמדוקס" - אריזת "תיקים מתוקים" לילדי פנימיות - אריזת תיקים שחברת אמדוקס מספקת בממתקים ומוצרים שונים שאנו מספקים על מנת להעניק לילדים שהורחקו מבתיהם לפנימיות שונות.
- ארגון התרמות דם ומח עצם בכל הארגון.
- עידוד יזמים קהילתיים באמצעות שיתוף פעולה עסקי עם כספי החברה או הבאתם למכור את מוצריהם באתרי החברה.
- יום אחריות תאגידית קונצרני בסימן מעורבות בקהילה - ראה פירוט בהרחבה בפרק ניהול האחריות התאגידית.

### מפעל הקפה בצפת

- אימוץ מרכז "הפוך על הפוך" מרכז לנוער בסיכון של עמותת על"ם בצפת

### המחלבה באחיהוד

- אימוץ 3 מועדונים של נוער במצוקה בעכו

### מפעל הממתקים בנצרת עילית

- "הכוכבים של עילית" קידום והעצמת בני נוער בעיר באמצעות פעילות ספורטיבית ותוכנית העצמה אישית.
- אימוץ וחניכת בני נוער שנפלטו ממערכת החינוך
- מלגות לסטודנטים

### יחידת המכירות

- אימוץ "בית סוזן" המכשיר בני נוער שנפלטו ממסגרות חינוך לעבודות אומנות.
- אימוץ 7 מרכזי קליטה

### מכוורת יד מרכזי

- אימוץ המגדלור מרכז רב תחומי לנוער של עמותת על"ם בשדרות.

### מפעל המלוחים בשדרות

- אימוץ 2 מועדוניות בשדרות

### יטבתה

- אימוץ גדוד "שועלי שמשון" של גבעתי
- אימוץ 2 מועדוניות ילדים באילת

**מפעל הסלטים בכרמיאל**

- כל"י כל"י - כריך לכל ילד כל יום
- תרומת מוצרי מזון לצורך הכנת כריכים לילדים ממשפחות דלות אמצעים.
- העסקת אסירים מכלא צלמון

**"תפנית" - המרכז הלוגיסטי בחיפה**

- אימוץ מרכז קליטה בחיפה

**מטה משאבי אנוש (יחידת משאבים משותפים)**

- אימוץ בית חם לאסירות משוחררות בתל אביב

**מטה הקפה**

- אימוץ המגדלור (מרכז רב תחומי לנוער) של עמותת על"ם בפתח תקווה.

**מטה הכספים הקונצרני**

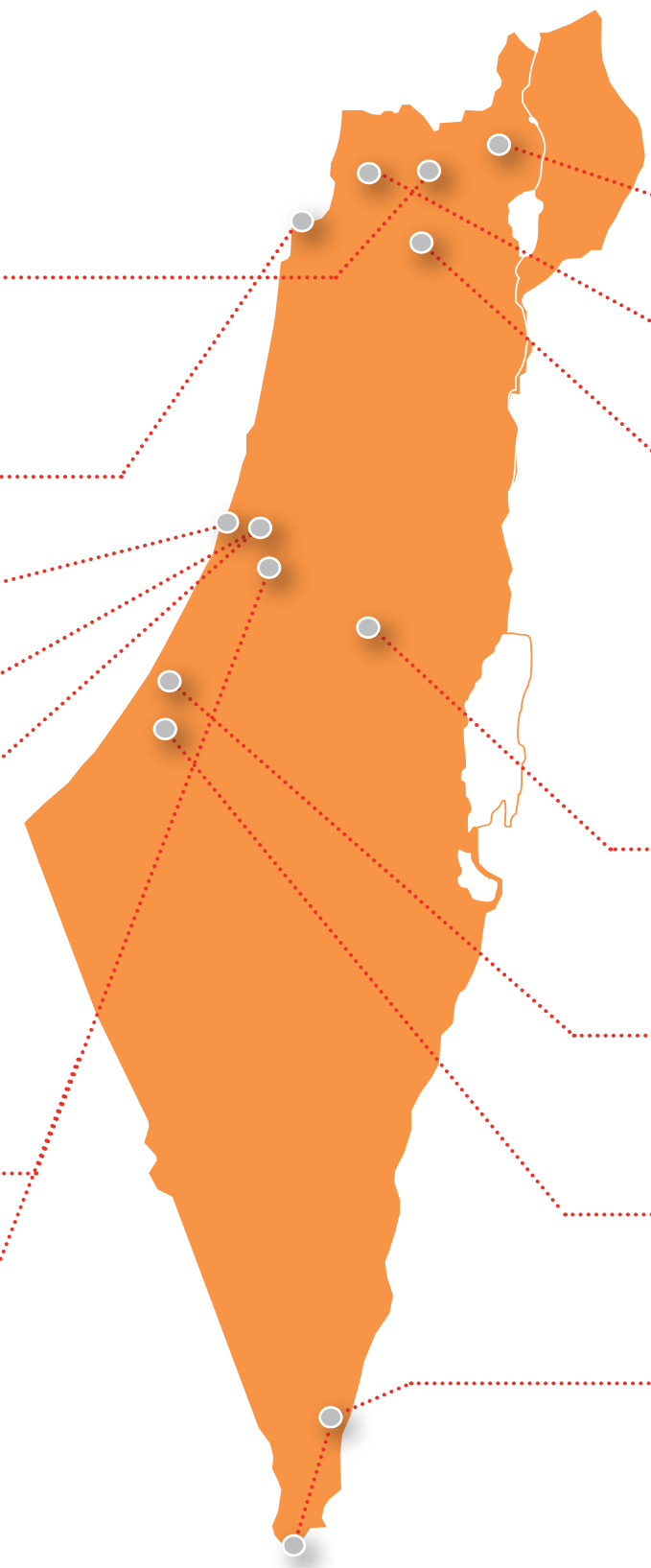
- אימוץ מועדונית של עמותת ניצ"ן בפתח תקווה

**"תפנית" המרכז הלוגיסטי בצריפין**

- העסקת אסירים מכלא רמלה
- אימוץ נערים בעלי צרכים מיוחדים מבית ספר "תומר"
- פרויקט "חממה תעסוקתית" - ראה הרחבה בהמשך

**מפעל הקפה בלוד**

- אימוץ מרכז לקשיש בלוד





# חממה תעסוקתית בשטראוס-

## דוגמא לפרויקט קהילתי בתחום גיוון והכלה

**פרויקט החממה התעסוקתית שמתקיים במרכז הלוגיסטי שלנו "תפנית" בצריפין, בשיתוף פעולה עם עמותת תב"ת (תנופה בתעסוקה), מהווה דוגמא למימוש ערך הגיוון וההכלה במובן הכי מעשי.**

המאפיינים הדרושים לצורך התאמת המועמדים להשתתפות בתוכנית, את הצרכים הלימודיים והכישורים שיידרשו בעבודה. הם גם עברו סדנא מקצועית מטעם הג'וינט בנושא העדה האתיופית, במיקוד על גיוס וקליטת עובדים מהמגזר, על מנת לקבל כלים מקצועיים בנושא, לעמוד על ההבדלים והמאפיינים המהותיים, ללמוד על השוני במנטאליות, על החסמים וכו'. לצורך פתיחת תהליך הגיוס הופצו ברושורים מטעם שטראוס ושותפיה לפרויקט במקומות רלוונטיים, כאשר הקריטריונים העיקריים למועמדים היו בעלי משפחות שלהם רצון ונכונות גבוהה להשתלב בעבודה, וכן ידע בסיסי כלשהו בעברית. שמונה משתתפים נבחרו מבין המועמדים שנבדקו.

### מה בתוכנית?

תוכנית לימודים והכשרה בת חמישה שבועות התקיימה במרכז הלוגיסטי "תפנית" בצריפין וכלל הכרת המחשב, עברית תעסוקתית, אנגלית, חשבון, סימולציות של סיטואציות ממקום עבודה ושילוב שיעורים של שטראוס כגון אוריינטציה בארגון, בטיחות בעבודה ועוד. עוד קיבלו המועמדים היכרות עם עמדות העבודה ועם סביבת העבודה והתנסות בתפקידים שונים במקום

### מטרת הפרויקט

למצוא נתיב בו ניתן יהיה לסייע לאוכלוסיות בעלות מוטיבציה לעבוד, המתקשות להשתלב בשוק התעסוקה (במקרה זה עולים יוצאי אתיופיה) לקבל כלים והכשרה, כך שיוכלו למצוא תעסוקה יציבה ואיכותית בעלת פוטנציאל ואפשרויות קידום בטווח הארוך, באמצעות הכשרה עיונית ומעשית קצרה וממוקדת.

### כיצד הכול החל?

התהליך החל בעקבות פניה של עמותת "תב"ת", ארגון משותף לג'וינט ולממשלה, העוסק במציאת פתרונות תעסוקה כמענה להתמודדות עם בעיית העוני בישראל. לפרויקט נרתם משה ריעני, סמנכ"ל שרשרת האספקה של שטראוס ישראל, אשר אימץ את הפרויקט בחום ובעקבותיו אף גייס את צוות משאבי האנוש והלוגיסטיקה בשרשרת האספקה.

### ההכנות לביצוע התוכנית

אנשי משאבי האנוש והלוגיסטיקה של שטראוס הגדירו את צרכי הגיוס, את



העבודה. במהלך ההכשרה קיבלו המועמדים שכר מלא ובנוסף קיבלו ארוחות חמות, בגדי עבודה וכל הדרוש להם לצורך ההכשרה.

### **תוצאות הפרויקט**

על פי התכנון המקורי, ארבעה מבין שמונת המועמדים שעברו את ההכשרה היו אמורים להיות מגויסים לעבודה בשטראוס. בפועל גויסו ששה מבין המועמדים לעבודה קבועה בקבוצת שטראוס ולשניים הנותרים נמצאה תעסוקה במרכז הלוגיסטי של חברה אחרת. העובדים שהוכשרו "הוחתמו" מראש לתפקיד הספציפי שאליו גויסו ממוקדים יותר בלמידת התפקיד, תהליך הקליטה שלהם מהיר וחלק יותר (הן בהיבט החברתי והן בהיבט התפוקה המקצועית שלהם), בהשוואה לעובדים חדשים אחרים שגויסו בצינורות המקובלים. המנהלים בשטח מדווחים על שביעות רצון גבוהה ועל פוטנציאל משמעותי לקידום, שחלקו כבר מומש.

### **השלב הבא - תוכניות לעתיד**

מסהותיים הפילוט הראשון של התוכנית בהצלחה, אנו מעוניינים להתקדם לשלב נוסף בפרויקט. במטרה "להפיץ את הבשורה" ולהרחיב את היקף הפעילות קיימנו דיון "שולחן עגול" עם אנשי לוגיסטיקה מחברות אחרות מהמובילות במשק, אשר הביעו התלהבות ללמוד את המודל ולקחת חלק בפרויקט. לשם כך, הכוונה היא לפתוח בתוכנית חדשה, שבמסגרתה תגדיר כל אחת מהחברות המשתתפות מהם צרכיה מהעובדים שאמורים להיות מגויסים לעבודה, מהם התנאים ומה פרופיל המועמד הרצוי ובהתאם לכך יתבצע גיוס משותף.

התכנון הוא לפנות לגורמים רלוונטיים שונים כמו אולפנים לעולים חדשים, לשכות רווחה וכד', לקיים תהליך מיון על מנת למצוא מועמדים מתאימים ולבצע את אוהו תהליך בהיקף מספרי רחב יותר, כאשר הלימודים וההכשרות הכלליות יתבצעו אצלנו במרכז הלוגיסטי "תפנית", ואילו בימי העבודה, שבהם מתבצעת ההכשרה הספציפית למקום העבודה, ישתלב כל אחד מהמועמדים במקום העבודה שאליו הוא מיועד.

100 שגרירים" היא תכנית ביוזמתו ובהובלתו של משה ריעני, סמנכ"ל שרשרת האספקה של קבוצת שטראוס, אשר החלה בשנת 2008 והציבה יעד חמש שנתי, לפיו עד לסוף שנת 2012, יהיו בשרשרת האספקה לא פחות מ- 100 מנהלים ועובדים המעורבים באופן שוטף וקבוע בפעילות למען הקהילה. הכוונה היא שבשיטת "תעביר את זה הלאה" יעבירו מנהלים ועובדים את הבשורה לחבריהם בעבודה ובמעגלים השונים של חיהם ויגרמו לעוד ועוד אנשים להיות מעורבים בקהילות בהן הם חיים.

### מה קורה כיום?

כיום, כשנתיים לאחר יריית הפתיחה של התוכנית, יש בשרשרת האספקה כ- 35 מנהלים הפעילים באופן שוטף בפרויקטים שונים של מעורבות בקהילה, ומפעילים קבוצות שונות של התנדבות ופעילויות בתוך הארגון ומחוצה לו, וכל העת מצטרפים ומגויסים מנהלים ועובדים נוספים לפעילות.

# 100 שגרירים

## כיצד התחיל הכל?

יעד חמש שנתי בשרשרת האספקה בתחום המעורבות בקהילה

### בין הפרויקטים:

- פרויקט החממה התעסוקתית (ראה לעיל).
- מנהיגות עסקית צעירה - בשיתוף עם המי"ל, במסגרתו מלווה שטראוס קבוצות מנהיגות עסקית צעירה בבית הספר הדרוזי למנהיגות בירכא ובעכו.
- סיוע לילדים בעלי צרכים מיוחדים.
- עבודה עם אסירים במסגרת פרויקט שיקומי לסיוע לקראת שילובם מחדש בחברה לאחר שחרורם.
- העברת שיעורי אפיה במועדונית לבנות בעכו.
- פעילות עם בני נוער במסגרת מועדון לנוער בסיכון.

### ובעתיד...

היעד הנו להגיע למספר של לא פחות מ- 100 שגרירים - נציגי קבוצת שטראוס המעורבים באופן פעיל ביוזמות שונות למען הקהילה וסוחפים אחריהם עוד אנשים, תוך הרחבת רשת הסיוע של שטראוס.

## מעורבות בקהילה בעולם

- **שטראוס CIS** - תרומה והתנדבות במעון לילדים נזקקים, כולל חומרים לשיפוץ המעון, בגדים, צעצועים, מזון, ארגון אירועים לימודיים ועוד. השתתפות בפרויקט לאומי לקידום צעירים בעלי מוגבלויות - פסטיבל "אור תקווה", שמטרתו לגלות ולסייע בפיתוח כישרונות צעירים בקרב אוכלוסייה זו ולתרום להגברת המודעות לאוכלוסייה. מבצע התרמת דם לבית חולים לילדים. סיוע והתנדבות לארגון וותיקי מלחמת העולם השנייה - בכל שנה ביום ציון השחרור (9 במאי).

- **שטראוס אדריאטיק** - התנדבות ותרומה למעון לילדים נטושים "Drinka Pavlovic" - מזון, חבילות לשנה החדשה, שיעורים בלימוד שפה ועוד. סיוע כספי לשלוש משפחות במימון ניתוחים ותרופות. תרומה בכסף ובמוצרים לארגונים הומניטאריים שונים. תרומת 1,300 ק"ג מוצרי קפה קצרי מועד. תרומה כספית לבתי חולים, בתי ספר, גנים, סוכנות יהודית, שגרירות ישראל, ארגון לחולים בשיתוק מוחין ועוד.

- **שטראוס קומודיטיס** - סיוע בשיקום סביבת החיים הטבעית של בעלי חיים מקומיים, אשר ניזוקה על ידי תעשייה באזור (במסגרת יום CSR קבוצתי).

- **שטראוס קפה פולין** - מימון תחרויות האתלטיקה של גביע פדרו (Pedro's Cup) כבשנים קודמות, מתוך כוונה לעודד אורח חיים בריא ופעיל ולתמך את הדור הצעיר בפולין לקיים פעילות גופנית. תרומה והתנדבות במעון לילדים מבתי הרוסים (ילדי אלכוהוליסטים בעיקר), המנוהל על ידי נזירות, כולל שיפוץ בית מגורים סמוך והפיכתו לבית ספר לילדים. העלאת מודעות העובדים לחשיבות של תרומת דם, תרומת מח עצם ואיברים במקרה אסון.

- **שטראוס רומניה** - התנדבות במעון לקשישים, כולל בילוי משותף עמם ותרומה של מוצרים על מנת להעניק להם קפה ומשהו מתוק לאכול.

- **סברה** - תרומה והתנדבות במועדון לבני נוער משכונות מצוקה, כולל תרומת כסף, מוצרים וסיוע בצביעה ושיפוץ המועדון וסביבתו.

- **ברזיל** - פעילויות רבות בשיתוף עם מגוון רחב של מוסדות בתחומי הבריאות, החינוך, התרבות, סיוע לקשישים ועוד.



”

הפרויקט שבחרתי לקחת בו חלק הוא "מנהיגות עסקית צעירה", במסגרתו אני עובדת עם קבוצת נערים ונערות בבית הספר למדעים בירכא, במטרה ולסייע להם בקידום מיזם חברתי. חוויית העבודה עם בני הנוער מדהימה ומספקת לי באופן אישי הזדמנות נפלאה להעניק מהידע המקצועי והניהולי שלי לקידום המיזם הנבחר על ידי הקבוצה. המעורבות שלי מספקת לקבוצה התנסות אמיתית ולא רק תיאורטית בקידום וניהול פרויקטים. אני שמחה להיות חלק מקבוצת מנהלים שמפרה את הסביבה החיצונית לה ומקבלת בתמורה חוויה מדהימה של למידה מהקבוצה והעשרה אישית כאחד

”

רחלי עוז,

מנהלת רכש מיקור חוץ, שטראוס ישראל

## תרומות כספיות ומוצרים בנושאים חברתיים שונים

לקט ישראל ולתת, המספקות מזון לעשרות עמותות ונזקקים בכל רחבי הארץ. בנוסף, אנו תורמים מוצרי מזון טובים על בסיס קבוע לארגונים רבים התומכים בחיילים, בבני נוער, בילדים ובמבוגרים, לארגונים מעודדי עליה ולארגונים העוסקים בהעצמת נשים.

- **קידום החינוך והתרבות** - אנו רואים בשני תחומים אלו דרך חשובה ליצירת הזדמנויות עבור אנשים צעירים, במיוחד כאלה המגיעים ממשפחות מעוטות אמצעים. לכן, בשנת 2009 המשכנו בהענקת תרומות של כסף ומלגות למוסדות חינוכיים שונים, תוך שימת דגש על תמיכה בנשים המגיעות ממעמד חברתי-כלכלי נמוך, במטרה לאפשר להן לרכוש השכלה ולפתח כישורים שיסייעו להן במציאת מקורות הכנסה ותעסוקה ויפתחו בפניהן הזדמנויות לעצמאות והעצמה אישית.

- **קידום נושא העצמה אישית ועזרה עצמית** - אנו בשטראוס מאמינים בהעצמה אישית ועזרה עצמית, וביכולתו של כל אדם ליטול אחריות ולפעול למען עתידו. אנו שואפים ליצור פלטפורמות על מנת לתמוך באמצעים שיסייעו לאנשים מרקע חלש לבנות את ביטחונם העצמי ולרכוש מיומנויות שיעזרו להם במציאת תעסוקה יציבה, ברכישת עצמאות ובפרנסה לטווח הארוך. לשם קידום מטרה זו, פיתחנו, בין היתר, שותפות עמוקה עם עמותת "בעצמי", כמפורט לעיל, העוסקת בשינוי מפת התעסוקה בישראל באמצעות קידום ושילוב אוכלוסיות מעוטות הזדמנויות בעולם העבודה.

- **"מפעלון" של שטראוס מים** - פרויקט תעסוקה משקמת לאוכלוסיות מיוחדות. ה"מפעלון" (=מפעל קטן) של שטראוס מים הוקם לפני כעשור בקיבוץ נתיב הל"ה. המפעלון אחראי להרכבה, אריזה ומשלוח של חלקים מתכלים של מתקני המים, הנשלחים ללקוחות קיימים מדי ששה חודשים. במפעלון מועסקים 40 עובדים, שבהם חברי הקיבוץ וישובים בסביבתו הנמצאים בפנסיה, וצעירים השייכים לארגון "זוהרים", המסייע להם בתהליך גמילה מסמים ושיקום חייהם.

על אף המיתון הכלכלי עימו נאלצנו להתמודד במהלך שנת 2009, לא חדלנו להעניק את התמיכה הכספית ששותפינו בקהילות זקוקים לה, ואף הגדלנו תקציבים אלה. אנו מעניקים סיוע כלכלי לפרויקטים וגופים שונים, שיש לעשייתם נגיעה בתחומים שונים שבהם אנו בוחרים להתמקד, תחת נושא הגיוון וההכלה ובהם: אורח חיים בריא, תרומת מזון, חינוך ותרבות, העצמה אישית, העצמת נשים ועוד. להלן רשימה חלקית של פרויקטים בהם המשכנו לקחת חלק בשנת זו:

- **אנו תורמים לקידום גיוון והכלה** במסגרת מוסדות לימודיים ואקדמיים שונים, בין היתר על מנת להרחיב את אפשרויותיהם של עולים חדשים ובני מיעוטים לרכוש השכלה והעשרה בתחומים שונים. כך למשל, אנו מממנים מלגות לימודים בבית הספר לקולנוע על שם שפיגל, המיועדות למימון לימודיהם של עולים חדשים ובני מיעוטים, שמבקשים לפתח קריירות בתחום הקולנוע, וכן מלגות לימודים בבית הספר הריאלי העברי בחיפה לתלמידים מקהילת יוצאי אתיופיה. פרויקט העסקת **אסירים משוקמים**, במסגרתו מעסיקה שטראוס אסירים משוקמים במרכז הלוגיסטי "תפנית", מאפשר לאסירים לקבל הכשרה מקצועית, שכן על עבודתם וזכויות שונות, באופן שישימש עבורם בסיס תעסוקתי לקראת שחרורם מהכלא. כאמור לעיל, מספר אסירים אף נקלטו בחברה כעובדים מן המניין.

- **מכון שטראוס בריאות** - בתחום קידום אורח חיים בריא, שכחברת מזון אנו מייחסים לו חשיבות רבה, כמו גם לתפקידנו בעידוד המדע, החינוך והמחקר בתחום, אנו ממשיכים בפעילותנו הענפה ובעשייה למען קידום המודעות והמחקר בתחום התזונה ואורח החיים הבריא.

- **תרומות מוצרי מזון** - אנו רואים בתרומת מזון משום מחויבות טבעית שלנו המתבקשת מעצם עיסוקנו ולפיכך אנו ממשיכים בתרומת מוצרים קצרי מועד (מוצרים אשר קיים זמן קצר יחסית עד שיחול מועד פקיעת תוקפם) על בסיס קבוע לאורך כל השנה לשתי עמותות מזון גדולות -









השפעות

סביבתיות

# אנו בקבוצת שטראוס מחויבים לשיפור מתמיד של הביצועיים הסביבתיים שלנו בכל יחידות הארגון ומבצעים פעילות ענפה לצמצום השפעותינו השליליות על הסביבה ולהגברת פעילויות לטובת הסביבה בתחומים שונים כמו הקטנת זיהום אוויר, מחזור פסולת, השקעה בפרויקטים לצמצום שימוש במשאבי מים ואנרגיה ועוד.

נמס צפת, מפעל קפה קלוי טחון בלוד, מפעל חיתוך הירקות הטריים - שביט, מכוורת יד מרדכי, מפעל החטיפים המלוחים, מפעל הסלטים בכרמיאל, ארבעה מרכזי הפצה (כחידה אחת), מפעל שוקולד הגורמה מקס ברנר, ומחלבות אביב. ביצועינו הסביבתיים בעולם הכלולים בפרק זה, נוגעים למפעלי שטראוס קפה ברומניה, סרביה, פולין וברזיל (4 מפעלים).

במסגרת הדיווח השנה ניתן דגש מיוחד על טביעת הרגל הפחמנית של כלל הארגון והיבט זה נבחר כיעד מרכזי בשטראוס ישראל.

## אסטרטגית האחריות הסביבתית שלנו כוללת, בין היתר, את המרכיבים הבאים:

- שימוש מושכל במים וחיסכון במשאב קריטי זה.
- צמצום צריכת האנרגיה על מנת לצמצם את פליטת גזי החממה אל האוויר, ועל מנת לצמצם את פליטת המזהמים.
- צמצום המזהמים בשפכים על מנת לצמצם את זיהום הקרקע ומאגרי המים.
- טיפול נכון בפסולת, תוך הפחתת כמות הפסולת, הגברת כמות הפסולת המועברת למחזור ושימוש מחדש בפסולת המיועדת להטמנה.
- צמצום טביעת הרגל הפחמנית של הארגון.
- שילוב ההיבטים הסביבתיים של מוצרינו כבר בשלבי פיתוח המוצר.
- הטמעת ערכי הסביבה ושמירה על הסביבה בקרב עובדינו.

מחויבותנו לסביבה מתבטאת בשני משורים עיקריים: האחד בהקמה והטמעה של תהליכי ניהול סביבתי והשני בביצוע פעילויות לצמצום ההשפעות בפועל, כפי שנגזר מהמדיניות הסביבתית של הקבוצה:

**”כחברה יצרנית אנו מודעים להשפעות של פעולותינו על איכות הסביבה ומקבלים על עצמנו אחריות מלאה עליהן. אנו מודעים לכך שנקיטת גישה של אחריות סביבתית מצידנו עשויה לתרום לסביבה בת קיימא עבור הדורות הבאים.**

**לפיכך, אנו רואים זאת כיעד וכאתגר לצמצם את השפעת פעולותינו על הסביבה ולהגביר את המודעות לשמירה על הסביבה בקרב עובדנו, ספקנו והצרכנים שלנו.**

**אנו מתחייבים לפעול כדי לשפר את הביצועים הסביבתיים שלנו בכל מקום בו אנו פועלים.**

**נפעל מתוך מודעות סביבתית, תוך שילוב שיקולים סביבתיים בתהליכי קבלת ההחלטות השונים.**

**נחתור למצוינות בשמירת הסביבה, הן בהיבטי יצור, הן בתכנון מוצרים והן במעגל חיי המוצר.**

**נפעל כדי להגביר את המודעות לחשיבותה של השמירה על איכות הסביבה בקרב עובדנו, לקוחותינו והצרכנים שלנו.”**

בפרק זה יתוארו הביצועים הסביבתיים שלנו בישראל בכל הנוגע למפעלים הבאים: מחלבת אחיהוד, מחלבת יטבתה, מפעל הממתקים בנצרת, מפעל קפה







## ניהול ביצועינו בתחום איכות הסביבה תקנים ותשתיות לניהול סביבתי

### מצוינות תפעולית ואיכות הסביבה

במהלך שנת 2009 החלה שטראוס ישראל בתהליך מקיף שמטרתו שיפור בתפקוד מפעלי החברה. במסגרת זו, בין היתר, נסקרים ומוטמעים גם ההיבטים הסביבתיים של תפעול המפעלים. סקירת ההיבטים הסביבתיים נערכת בשיתוף עם העובדים שמעלים את ההיבטים הסביבתיים בתחנת העבודה, ומעלים הצעות לצמצום היבטים אלה. על ידי כך אנו מובילים לשיפור של תהליכים המובילים למניעת נזקים סביבתיים ולהגברת המודעות להיבטים הסביבתיים בקרב העובדים והמנהלים.

### נהלים ודיווח בתחום איכות הסביבה

בשנת 2009 נכתבו בשטראוס ישראל נהלים אחידים לתהליכים מרכזיים במערכת הניהול הסביבתי: תכנון וביצוע סקרים סביבתיים, טיפול בחריגות ובכלל זה חריגות מדרישות חוק, ביצוע מבדקי אכיפה, תקשורת סביבתית (פנימית וחיצונית), ניטור ומדידה ועוד. בנוסף, הוקמו כלי בקרה מרכזיים לצורכי דיווח אודות הביצועים הסביבתיים וקבלת משוב, עמידה ביעדים, טיפול בבעיות מערכתיות ועוד. אחד הכלים המרכזיים שמושגים במסגרת זו הנו דו"ח איכות חודשי הכולל מדידה של ההשפעות הסביבתיות של כל יחידה בישראל ושל כלל הארגון בישראל: טביעת רגל פחמנית לטון מוצר, צריכת מים לטון מוצר, ק"ג פסולת לטון מוצר, טון פסולת ממוחזרת לטון פסולת ועוד. בעזרת הדו"ח, ניתן לעקוב אחר עמידה בביצועיים הסביבתיים של כל יחידה וביעדים שנקבעו לה בראשית השנה. בסוף שנת 2009 הוכנה תשתית דומה לדיווח על ידי מפעלי הקפה בעולם, אשר החלה לפעול בחודשים האחרונים.

## מערכת ניהול סביבתי ת"י ISO 14001

מפעל הממתקים בנצרת, המחלבה באחיהוד, מחלבת יוטבתה, מפעל הקפה בצפת ומפעל הקפה ברומניה עומדים בתקן ISO 14001. יחידת הלוגיסטיקה ומפעל המלוחים נמצאים בתהליך הסמכה לתקן זה. בהתאם לתכנית העבודה הרב שנתית שלנו, בשנים הקרובות שאר מפעלי

שטראוס ישראל שמה דגש מיוחד בשנת 2009 לקידום הנושא הסביבתי בישראל ולהצבת יעדים אסטרטגיים בתחום הסביבתי.

### כחלק מתהליך זה, קבעה הנהלת שטראוס ישראל שורה של יעדים אסטרטגיים סביבתיים לחמש השנים הקרובות:

- הפחתת צריכת המים לטון מוצר
- הפחתת פליטות גזי חממה
- הפחתת הפסולת והפחתת משקל האריזות
- יצור מוצרים ברי קיימא
- בניית מרכז הפצה ירוק

כמו כן, המשיכה שטראוס ישראל בתהליך הכולל - בניית תשתיות ניהוליות בנושא איכות הסביבה, הדרכת עובדים ומנהלים, הטמעת המדיניות הסביבתית בחברה, מיפוי וזיהוי השפעות שליליות וחויבות של מפעלי החברה על הסביבה, מיפוי והערכת דרישות החוק הסביבתיות החלות על יחידות החברה ומתן כלים לעבודה אינטגרטיבית של יחידות החברה בתחום הניהול הסביבתי. במקביל לפעילות שנעשית בישראל בנושא, מונה החל משנת 2009 מנהל בכיר, אשר ירכז את הטיפול בתחום איכות הסביבה של מפעלי הקפה בעולם, ויקים מערכת ניהולית מקבילה לזו שבשטראוס ישראל.

9 מיליון ש"ח

טיפול שוטף בנושאי סביבה בישראל

8.5 מיליון ש"ח

שיפור ביצועים סביבתיים בישראל



שנת 2009 הייתה השנה הראשונה בה תחום איכות הסביבה בשטראוס ישראל נוהל באופן ריכוזי. בנינו תהליכי עבודה משותפים, מינינו מובילי איכות סביבה בכל אחד מאתרי היצור והלוגיסטיקה בארץ, התחלנו בהטמעת תהליך של אכיפה עצמית ועוד ועוד.

אחד המאפיינים הבולטים של שנה זו היה פעילות של צוותים מקצועיים שונים. חלקם ממוקדים בתחום איכות הסביבה, וחלקם משפיעים על איכות הסביבה.

הרחבת מעגל ההשפעה והעשייה בתחום הסביבה הינו צעד ראשון באתגר מרכזי שהגדרנו: להטמיע את ערכי איכות הסביבה בקרב עובדי החברה, ולבטא ערכים אלה בעבודה ופעילות היומיומית של כל אחד ואחת מאיתנו.

הניית שחר, מנהלת איכות הסביבה, שטראוס ישראל



הטכנולוגיות ושיטות העבודה הקיימות כיום אינן מאפשרות ייצור ואספקת מוצרים ללא השפעה כלשהי על הסביבה. צמצום ההשפעה השלילית על הסביבה מתאפשר רק בהינתן תמיכה ו"רוח גבית" מהנהלה הבכירה של הארגון, אספקת משאבים המאפשרים שימוש בטכנולוגיות, ציוד ותהליכי עבודה "ידידותיים" ככל שניתן לסביבה וכן עבודה רציפה ועיקשת בהעלאת המודעות לתחום הסביבתי בקרב כל דרגי הארגון.

שיפור במדדים הסביבתיים הינו צורך חיוני להישרדותו העסקית של הארגון ולמימוש מחויבותנו לעובדינו, למשפחותינו ולקהילה בה אנו פועלים - היום ולמען הדורות הבאים.

ערן שור, מנהל איכות הסביבה, שטראוס קפה



כ-500,000 ש"ח לצורך הטיפול בשוטף בנושאי סביבה כגון חומרים לתחזוקת מתקני טיפול בשפכים ומניעת פליטות לאוויר, הדרכות עובדים, תשלום לעובדי מערך הניהול הסביבה, בדיקות מעבדה וכדומה.

### ביצועים סביבתיים

להלן פירוט בדבר ביצועינו הסביבתיים לשנת 2009, ובמקומות בהם הדבר התאפשר, אף בהשוואה לשנים קודמות, בחלוקה לפי תחומים והיבטים רלוונטיים לאיכות הסביבה. הביצועים מוצגים הן לגבי שטראוס ישראל והן לגבי ביצועי הארגון כולו.

הקבוצה יחלו בתהליך הסמכה לתקן זה אשר משמעותו שילוב הניהול הסביבתי בתהליכי הניהול השוטפים במפעל.

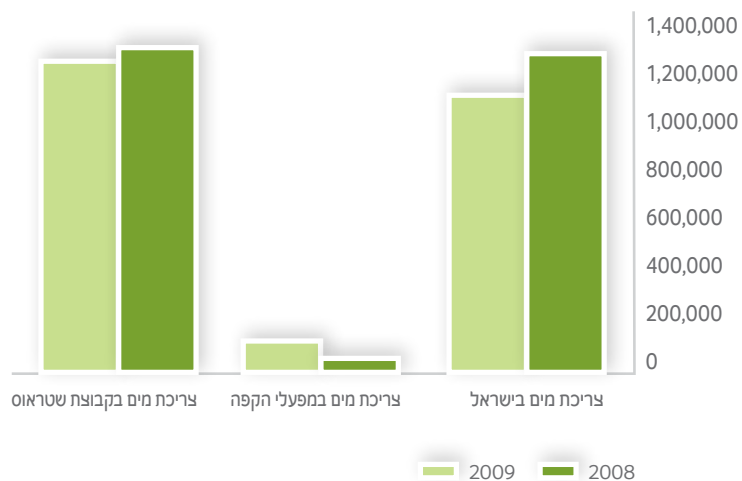
### השקעה כספית

בשנת 2009 השקיעה קבוצת שטראוס למעלה מ-8,500,000 ש"ח בישראל ו-2,000,000 ש"ח במפעלי הקבוצה בעולם, לשיפור ביצועים סביבתיים. השקעה זו מתבטאת ברכישת ציוד, השקעה בפרויקטים לצמצום שימוש במשאבים והקטנת כמויות הפסולת במפעלים והקטנת פליטות גזי חממה.

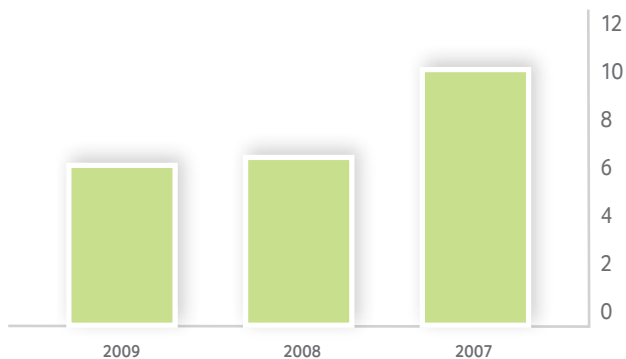
כמו כן, בשנת 2009 הושקעו בישראל כ-9,000,000 ש"ח ובמפעלי הקבוצה בעולם

תוצאות אלו משתקפות בתרשימים הבאים. כפי שניתן לראות, צריכת המים הכללית בשטראוס ישראל ירדה בכ- 7.5% בהשוואה לשנת 2008 וצריכת המים לטון מוצרים מיוצרים ירדה בלמעלה מ- 5.5%.

### צריכת מים (מטרקוב)



### מ"ק מים לטון יצור מוצרים מיוצרים (ישראל)



במהלך 2010 מתוכננת השקעה בלמידה ארגונית בתחום זה לצורך צמצום צריכת מים עד כמה שניתן גם במדינות בהן נושא המים אינו מהווה איום קיומי כמו בישראל.

**-7.5%**  
בצריכת המיים הכללית

|

|

## חסכון במים

גם בשנת 2009 הושם דגש על נושא חסכון במים, בעיקר במפעלים בישראל. בעקבות פעילות מאומצת של צוותי עבודה במפעלים השונים, נרשמו הישגים מרשימים בצריכת המים לטון מוצרים מיוצרים.

### הישגים בשנת 2009

- במפעל המלוחים צומצמה צריכת המים הכללית ב-36% וצריכת המים לטון מוצר ב-38.5%. החיסכון הושג הודות לטיפול מערכתי, החל מרמת ההנהלה ועד רמת העובדים. אבני הדרך המרכזיות שהובילו לתוצאה זו היו:
- הקמת מבנה ארגוני למימוש תכנית העבודה ובראשו - מנהל המפעל
  - התקנת מוני מים, מדידה וחישוב הפערים בין צריכת המים בפועל לבין צריכת המים המתוכננת, על פי נתוני התכן.
  - זיהוי צרכני המים העיקריים והחריגות העיקריות.
  - הקמת צוותי עבודה ובנית תכנית עבודה לצמצום הפערים.
  - קמפיין תקשורתי מול העובדים, המתקשר לקמפיין הטלוויזיוני המוכר של "ישראל מתייבשת".
  - ניהול הפרויקט ע"י הנהלת המפעלים.

מפעל הממתקים הצליח לצמצם את צריכת המים לטון מוצר ב-9%.

במפעל קפה נמס בצפת נרשם שיפור מרשים של 19.5% בצריכת המים לטון מוצר, לאחר שגם בשנת 2008 צומצמה צריכת המים במפעל זה בכ-17%, בין השאר הודות למערכת להחזרת מי עיבוי לדודי הקיטור.

**-19.5%**  
בצריכת המיים לטון מוצר במפעל הקפה נמס

**-9%**  
בצריכת המיים לטון מוצר במפעל המתוקים

**-38.5%**  
בצריכת המיים לטון מוצר במפעל המלוחים





## צריכת אנרגיה

צריכת האנרגיה הנה הגורם המרכזי המשפיע על טביעת הרגל הפחמנית שלנו, בפרק זה נפרט בהרחבה על נושא צריכת האנרגיה והפעילויות שאנו עושים על מנת לצמצמה.

### צריכת אנרגיה לפעילויות יצור בישראל

לצריכת אנרגיה חמישה מקורות עיקריים: חשמל, גפ"מ (גז פחממני מעובה), סולר ודלק לצרכי נסועה, מזוט וגז טבעי (בו נעשה שימוש בעיקר במפעלי החברה בחו"ל). השנה, הוקמו בישראל צוותים שעסקו בבניית תהליכים וביצוע פרויקטים להתייעלות אנרגטית, ובכך הובילו לחיסכון בשימוש במשאבים והפחתת טביעת הרגל הפחמנית של הארגון. כתוצאה מכך, בשטראוס ישראל נרשם חסכון של כ-9% בצריכת החשמל והפחתה של 20% בשימוש במזוט בשנת 2009 לעומת 2008.

### ההפחתה בצריכת האנרגיה כאמור לעיל, הושגה בין היתר בעזרת הפעילויות הבאות:

- הוספת בידוד למניעת איבודי חום. • מנגנונים אוטומטיים להפסקת תאורה.
- ניצול חום שיוירי (חום שנוצר בתהליך אחד ומשמש לחימום מוקדם בתהליך אחר).
- שימוש בבקרים חוסכי חשמל, הקטנת בזבז במערכות אוויר דחוס, תאורה חסכונית T5 וצ'וקים אלקטרוניים במערכות MHL • בידוד קוי קיטור
- שימוש בתאורת יום טבעית במקום שימוש במנורות חשמל (solar tube).

### דוד הפקת קיטור מפסולת קפה - סיפור הצלחה

מאז הקמת המפעל בצפת ב-1958 ועד להקמת דוד הקיטור החדש בשנת 2009, פונתה פסולת הקפה הנוצרת בתהליך היצור להטמנה. הקיטור הדרוש לפעילות המפעל היה מיוצר כולו משריפת מזוט. צריכת המזוט עמדה על כ-12 טון ביום.

יתרונות השימוש במערכת:

- חיסכון כספי • הפחתה בכמות הפסולת המשוגעת מהמפעל לאתר הטמנת פסולת
- מניעת שריפת מזוט • שיפור באיכות האויר הנפלט מהארובות: יחד עם המערכת נרכש מסנן (בעלות של כ-1.5 מליון ש"ח) שתפקידו סינון העשן מגדי הפליטה.
- הפרייקט הוגש לאישור הוועדה להפחתת גזי חממה של האו"ם; האישור צפוי להתקבל לקראת סוף השנה האזרחית.



-9%

בצריכת החשמל

-20%

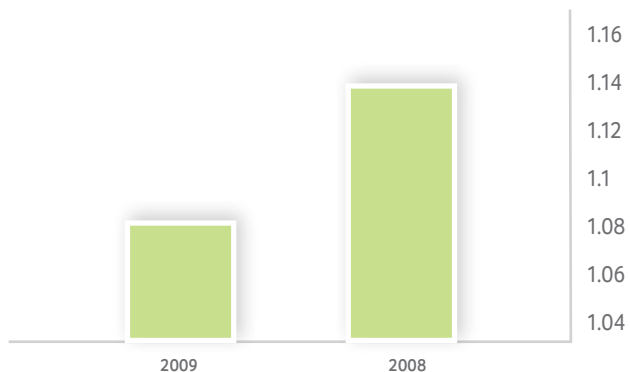
בשימוש במזוט

בשנת 2009 הושלמה הקמת דוד קיטור חדש, אשר עושה שימוש בשאריות הקפה לצורך הסקה, במקום במזוט. כתוצאה מכך, הוקטנה צריכת המזוט היומית בכ-70%. עלות המערכת והתקנתה עמדה על כ-12 מליון ש"ח.



צריכת האנרגיה לטון מוצרים מיוצרים ירדה מ-1.14 מגוואט לטון מוצרים בשנת 2008 ל-1.08 מגוואט לטון מוצרים מיוצרים בישראל.

### צריכת אנרגיה (אלפי קוואט) לטון מוצרים מיוצרים בישראל



### צריכת אנרגיה לצורכי נסועה

בעבר נושא שימוש בדלקים לצורכי נסועה, סיווג הדלקים וכמותם לא נלקח בחשבון בדיווח זה. בשנתיים האחרונות נושא הנסועה נמדד בצורה עקבית ואף נעשות פעולות לצמצום צריכת הדלקים ומעבר לשימוש בדלקים ידידותיים יותר.

בשנת 2009 נצרכו כ-6 מיליון ליטר דלקים לצורכי נסועה בישראל (רכבים פרטיים ומשאיות) ובחוו"ל (רכבים פרטיים בלבד). בשנת 2008 דווח שימוש ב-8 מיליון ליטר דלקים לצורכי נסועה אולם הנתונים כללו את פעילות ההפצה של המוצרים ברומניה שכיום אינה חלק מפעילות שטראוס.

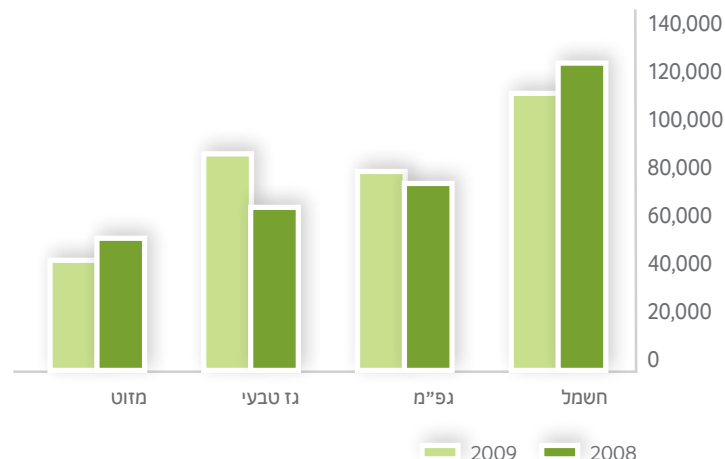
בישראל, עיקר הפעילות מבוצעת בלוגיסטיקה שם בוצעה פעילות לצמצום צריכת דלק לצורכי הפצת מוצרי החברה במערך "ההפצה המובילה" בלבד. צריכת הדלק למשאיות הופחתה ב-7% הודות לאופטימיזציה של מסלולי נסיעה, מעקב ממוחשב רציף אחר צריכת הדלק לק"מ של כל משאית וכל נהג וביצוע פעולות מתקנות במקרה של זיהוי חריגות.



### צריכת אנרגיה של מפעלי קבוצת שטראוס

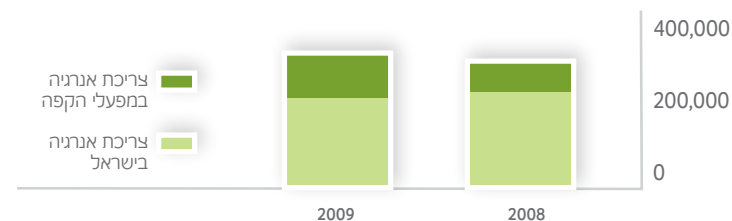
בתרשים הבא מוצגת צריכת האנרגיה של כלל מפעלי הקבוצה. התרשים מציג צריכה של מספר סוגי אנרגיה שונים (חשמל, גז טבעי, גז פחמני מעובה ומזוט) באלפי קילו-וואט. ניתן לראות כי בשנת 2009 קבוצת שטראוס השיגה שיפור וצמצום בצריכת האנרגיה, למעט בכל הקשור לשימוש בגז טבעי עקב הוספת הנתונים בקשר עם המפעלים בברזיל.

### כלל צריכת אנרגיה ע"פ מקורות (אלפי קילוואט)



ההנחונים המוצגים בתרשים הבא, עולה כי בשנת 2009 סך צריכת האנרגיה של קבוצת שטראוס הסתכמה בכ-327 אלפי מגוואט, בהשוואה לשנת 2008 בה סך צריכת האנרגיה של קבוצת שטראוס הסתכמה בכ-324 אלף מגוואט. צריכת האנרגיה הגבוהה יותר, במפעלי חו"ל, מוסברת במידע נוסף ומשלים שהתקבל השנה לעומת 2008 - השנה התקבל דיווח מלא ממפעלי הקבוצה בברזיל.

### צריכת אנרגיה בקבוצת שטראוס (אלפי קוואט)



## הפחתת זיהום אוויר

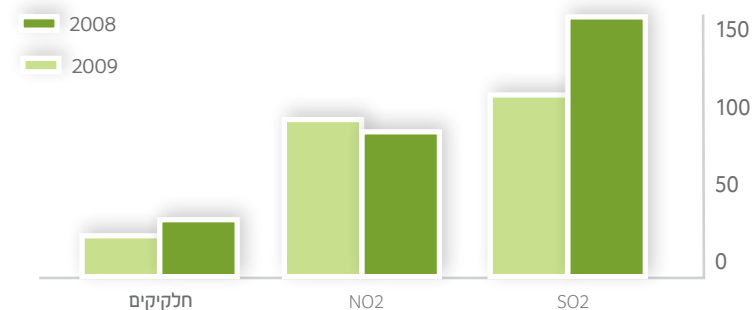
היבט נוסף של צריכת אנרגיה לסוגיה הנו פליטות מזהמים לאוויר. תהליכי הייצור במפעלינו דורשים שימוש באנרגיה לצורך קלייה, אפייה ותהליכים אחרים הכוללים שימוש בחום. המפעלים נוהגים להשתמש בחשמל, בגז פחמני מעובה (ג"מ) ובנפט גולמי לצורך הפעלת תנורים שונים ודוודי קיטור.

מפעלי הקבוצה בחו"ל משתמשים בגז טבעי לצורכי תהליכי הייצור, דבר המפחית באופן משמעותי את זיהום האוויר. השנה חלה התקדמות בישראל בנושא השימוש בגז טבעי, אולם הגז טרם הגיע למפעלי הקבוצה והדבר תלוי בתשתיות שהמדינה תעמיד לרשות מפעלים.

כאשר נעשה שימוש בדלקים וחשמל נפלטים מזהמים שונים אל האוויר (חלקיקים, חנקן דו-חמצני NO2 וגופרית דו-חמצנית SO2) וארובות המפעלים מנוטרות בקביעות לצורך מעקב אחר פליטות אלה. בשנת 2009 החלה שטראוס ישראל לעבוד עם חברה בעלת ידע מקצועי בינלאומי בתחום איכות אוויר וניטורי איכות אוויר. כיום הניטור מבוצע בכל היחידות ע"י אותה חברה, הנתונים מעובדים טרם מסירתם למפעלים, כולל המלצות לשיפור באם נדרש. החברה מסייעת גם בניתוח מגמות עתידיות והערכות לקראתן.

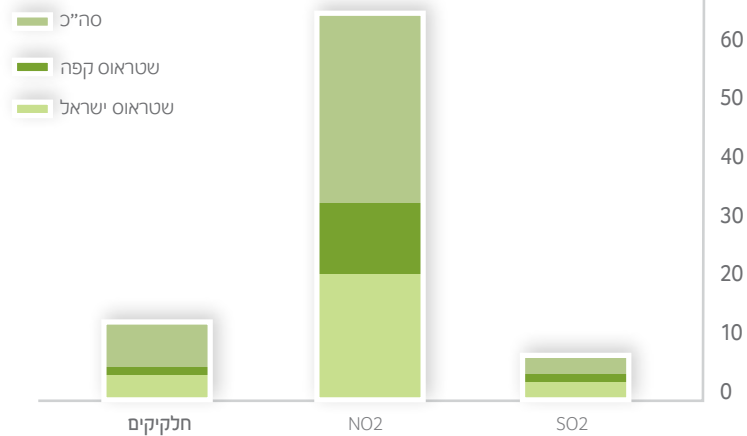
התרשים הבא מתאר את פליטות המזהמים העיקריים לאוויר, כתוצאה משימוש באנרגיה בתהליכי הייצור, ביחידות של טון מזהם לשנה. מניתוח התוצאות לשנת 2009 ניתן לראות שיפור בריכוז החלקיקים ותחמוצות הגופרית הנפלטות לאוויר לעומת שנת 2008. לעומת זאת ניכרת עליה בריכוז תחמוצות החנקן הנפלטות לאוויר. הסיבה לעליה זו הינה ככל הנראה שיפור במנגנוני הגברת המדידה עקב תהליכי האכיפה העצמית.

זיהום אוויר מארובות מתקני הייצור (טון מזהם בשנה)



עד היום מדדנו את זיהום האוויר הנפלט כתוצאה מפעילויות הייצור והשנה החלטנו להוסיף את כמות המזהמים הנפלטת כתוצאה מנסועת מכונות פרטיות ומשאיות בקבוצה (בישראל).

פליטות מזהמים לאוויר כתוצאה משימוש בדלקים לצורכי נסועה (טון מזהם בשנה)



פליטת המזהמים חושבה על סמך כמות הדלק הנצרכת לרכבי החברה ומשאיות ההפצה (בישראל בלבד). הדלקים בשימוש לנסועה מגוונים: סולר, בגזן לסוגיו ואף אתאנול וגז טבעי.

## חומרים מדללי שכבת האוזון

נוזלי קירור הם חומרים חיוניים המשמשים בתעשיית המזון. ניתן למצוא אותם במערכות קירור שונות ובמזגנים משרדיים, אך מרבית נוזלי הקירור שנעשה בהם שימוש באתרינו מצויים במערכות הקירור הנמצאות בשימוש על ידי המחלבות ובמחסני הענק שבמרכזי ההפצה. כיום עדיין נעשה שימוש בפריאון 22, גז הגורם לדילול שכבת האוזון, ואנו פועלים להחלפתו בגזים ידידותיים יותר לשכבת האוזון.

בשנת 2008 דווח על נזילות פראון ממערכות הקירור בשיעור של 19 טון. בשנת 2009 דווח על נזילות בשיעור של 14.5 טון, המהוות הפחתה של כ 20% לעומת השנה הקודמת.



## טיהור שפכים למניעת זיהום הקרקע ומאגרי המים

הטיפול בשפכים הינו אחד ההיבטים הסביבתיים המשמעותיים ביותר במפעלי שטראוס בעולם בכלל ובפרט במפעלים בישראל. מקור הקושי הוא בכמות העומס האורגני וכמות הנתרן בשפכים, היוצאים מהמפעלים למתקני הטיפול המקומיים. יחידות הארגון מטפלות בשפכים על ידי הקמת מתקני טיהור ייעודיים במפעלים, ועל ידי העברת מי שפכים למתקני טיהור אזוריים. במהלך הטיפול בשפכים נוצרות בוצות אותם המפעלים מעבירים בעיקר למחזור (מזון בעלי חיים) ובחלק מן המקרים להטמנה.

המפעלים נדרשים לציית לדרישות קפדניות מטעם הרשויות, ופועלים למטרה זו באמצעות ביסוס מערכת של בדיקות השפכים המועברים לטיפול הרשויות. להלן דוגמאות לפעילויות בהקשר זה:

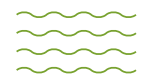
**במחלבת אחיהוד** הושלמה, בעלות של כ-12 מליון ש"ח, בנייתו של מתקן קדם טיפול חדיש שנבנה כדי למנוע את החריגות באיכות השפכים הן בעומס אורגני והן בריכוזי המלחים. המתקן מתוכנן לקלוט את כל העומס האורגני של המחלבה עם גידול צפוי של 5% כל שנה למשך העשור הקרוב. הביו-גז המופק במתקן יועבר להסקת דוודי הקיטור ויחליף כשליש מכמות הגפ"מ הנדרשת. בסוף דצמבר 2009 החלנו בהזרמה של שפכים למתקן, ועל פי הצפי הזרמת כל כמות השפכים תושלם במאי 2010.

**במפעל המלוחים** הוקם בשנת 2009 מתקן ייחודי להפרדת עמילן מנוזלי היצור בקו התפוציפס, המתקן מביא להקטנה משמעותית של כמות החומר האורגני בשפכים.

המתקן בנוי משני חלקים: סינון גס ראשוני של מרכיבי חיתוך תפוחי האדמה ומכירת התוצרת להאבסת בעלי חיים. בשלב השני הנוזל שנשאר עובר תהליך סירכוז (צנטריפוגה) המפריד מהנוזלים את העמילן. עמילן זה נמכר להאבסת בעלי חיים.

עד מאי 2010  
תושלם הזרמת השפכים

12 מיליון ש"ח  
מתקן טיפול מחלבת אחיהוד





הבאות יובילו להפחתה משמעותית בכמות המזהמים. על מנת להגיע ליעדים אלה, נקבעו יעדים בתחום זה עבור מנהלי היחידות הגדולות, והם נמדדים בכל הנוגע להשיגיהם בהיבט זה.

## טיפול בפסולת, מחזור ושימוש חוזר בפסולת

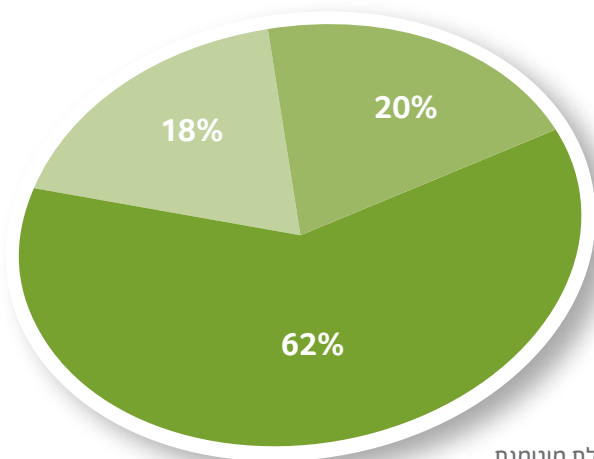
אנו פועלים לצמצום כמויות הפסולת הנוצרות בתהליכי הייצור שלנו ולניצול הפסולת לשימוש חוזר ולמחזור.

בישראל כ- 11,750 טון פסולת יוצאים מאתרי הייצור לאתרי הטמנה מורשים, 48,176 טון פסולת מופנית להאבסת בעלי חיים או לשימוש חוזר וכ- 10,448 טון פסולת מופנית למחזור.

במפעלינו בחו"ל כמויות הפסולת נמוכות יותר: 3,149 טון מועברת להטמנה, 3600 טון אריזות עוברות למחזור ושימוש חוזר ו- 3,874 טון פסולת אורגנית מועברת לשימוש חוזר.

להלן תרשים המציג את החלוקה של הפסולת באחוזים לסוגי הטיפול השונים בקבוצה:

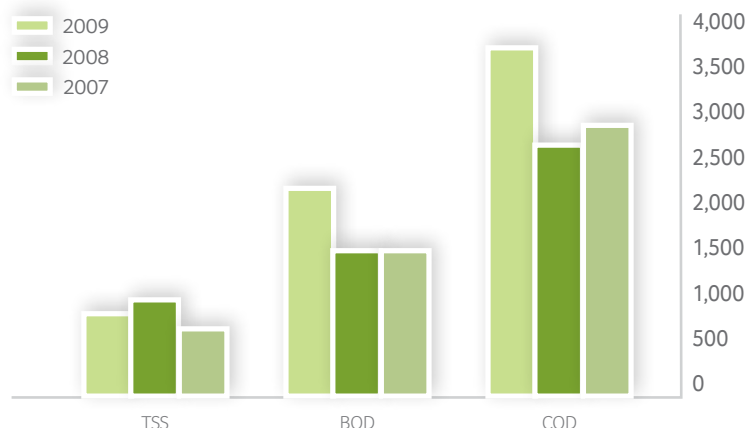
טיפול בפסולת קבוצת שטראוס (טון בשנה)



- פסולת מוטמנת
- פסולת לשימוש חוזר / האבסת בע"ח
- פסולת מיועדת למחזור

התרשים המובא להלן מתאר את הפליטה של מזהמים עיקריים לתוך השפכים (טון מזהמים לשנה). מזהמים אלה מייצגים את החומרים האורגניים המועברים אל השפכים. המונחים COD (צריכת חמצן לצורכי פירוק כימי של חומר אורגני) ו-BOD (צריכת חמצן לצורך פירוק ביולוגי של חומר אורגני) מתארים את כמות החומר האורגני בשפכים ומייצגים את מידת הזיהום הנפלט ע"י המפעל. ערכי ה-TSS (סך כל מוצקים המומסים בשפכים) מתארים את כמות המוצקים בשפכים. המטרה היא לצמצם חומרים אלה בשפכים.

ריכוז מזהמים בשפכי תעשייה (טון בשנה)



השנה נוספו נתונים לדיווח ממפעלים שלא דווחו בשנים הקודמות, כמו שביט, מקס ברנר ומפעלי הקפה בפולין וסרביה. יחד עם זאת חשוב לציין כי תרומתם של המפעלים הללו לזיהום האורגני בשפכים נמוכה ומהווה מקסימום 0.5% מכמות המזהמים בשפכים.

מניתוח הנתונים המוצגים בגרף עולה כי לא עלה בידינו להגיע להישגים משמעותיים בתחום הפחתת המזהמים האורגניים בשנת 2009 למעט ריכוז המוצקים המרחפים שריכוזם ב- 2009 ירד לעומת הריכוז ב- 2008 אך המאמצים בנושא נמשכים ביתר שאת.

אחד האתגרים המרכזיים בשיפור איכות השפכים הינו צמצום כמויות הנתרן, שמקורו העיקרי הוא חומרי הניקוי המשמשים אותנו לשמירה על בטיחות ואיכות מוצרינו. אנו צופים כי ההשקעות המשמעותיות שהושקעו בטיפול בשפכים בשנתיים האחרונות יישאו פרי בשנת 2010 וכי שדרוג מתקני הטיהור וחיזוק הבקורות במהלך השנים

## שימוש בחומרים ובחומרים מסוכנים

מטבע הדברים, יחידותינו השונות משתמשות בחומרים המוגדרים כמסוכנים לצורך ניקוי ותחזוקה.

השנה הקמנו פורום של אחראי רעלים במפעלים, וקיימנו סדנה בת 4 ימים להכשרת אחראי הרעלים.

חומרי הגלם המשמשים בייצור המוצרים השונים כפופים לבקרה מתמדת ביחידות תכנון היצור של החברה. באופן טבעי, המטרה היא צמצום השימוש בחומרי גלם גם ממניעים כלכליים, אך באמצעות מטרה זו אנו משיגים אף תועלת ושיפור בתחום איכות הסביבה. שטראוס מיישמת מתודולוגיית ייצור חסכנית - Lean Production, בניסיון לצמצם את צריכת חומרי הגלם והאריזה, תוך שמירה על האיכות והבטיחות של המוצרים.

כאמור, הנהלת שטראוס ישראל החליטה על יעד אסטרטגי של הקטנת משקל הפסולת לטון מוצר. מדד זה מבטא שימוש יעיל יותר בחומרי הגלם, ומנוהל בארגון ברמה חודשית.

## טביעת הרגל הפחמנית שלנו

שטראוס פועלת בהתמדה לצמצום משמעותי של פליטת גזי החממה, הנגרמת כתוצאה מפעילויותיה השונות.

הפחתת טביעת הרגל הפחמנית הוגדרה כיעד אסטרטגי בהנהלת שטראוס ישראל אשר הציבה לעצמה יעד של הפחתת 15% במדד זה עד שנת 2015 ושל הפחתת 5% בשנת 2009.

בפועל צומצמה טביעת הרגל הפחמנית שטראוס ישראל ב- 7.5% בשנת 2009. תוצאה זו הושגה תודות לכמה גורמים ובהם הפחתה של 7% בצריכת הדלק למשאיות החברה ואופטימיזציה של מסלולי הנסיעה וצמצום משמעותי בצריכת החשמל ברוב יחידות הקבוצה בישראל ומחוצה לה.

כפי שמתואר בתרשים הבא, פליטת גזי החממה על ידי שטראוס ישראל ב-2009 הגיעה ל- 114,427 טון אקוויולנט CO2 (כולל פעילות הנסועה), שהם 7.5% פחות לעומת הפליטות בשנת 2008.

פסולת המועברת למחזור ושימוש חוזר כוללת פלסטיק, אריזות ריקות ופסולות לשימוש, קרטון, נייר, עץ ומתכת, כמו גם תוצרי לוואי של התהליכים השונים, כגון שאריות מיצוי קפה, ופלים וכדומה.

חלק מפסולת המפעלים משמשת כמזון לבעלי חיים, וחוסך את הצורך בקבורת הפסולת ובזבז משאבי קרקע, כשבמקביל הדבר חוסך בשימוש בחומרי גלם חדשים להזנת בעלי החיים.

## הישגים שרשמו

במסגרת תהליך שינוי תרבות למציאות תפעולית וניהול ויזואלי על הצפת היצור הצליח מפעל הממתקים בנצרת, להביא להפחתה של 28% במדד ק"ג פסולת לטון מוצר, בשנת 2009 לעומת 2008.

בנוסף נרשם שיפור בשיעור של 11% מסך הפסולת הממוחזרת לטון פסולת.

## בעולם

החקיקה המקומית במפעלינו באירופה מחייבת את היחידות ביעדי מחזור מוגדרים של רוב סוגי הפסולת הנמצאת במפעלים. במפעלינו בברזיל קיימת פעילות ענפה של הפרדת פסולת לסוגיה ומציאת פתרונות למחזור או שימוש חוזר בחומרים.

## פסולת מסוכנת

ככלל, מפעלי שטראוס אינם מייצרים פסולת מסוכנת, ותוצרי הלוואי של פעילויותיהם אינם מסוכנים. במקרים בהם נוצרת פסולת מסוכנת, הדבר נובע משימוש בחומרי ניקוי שפג תוקפם או מחומרי תחזוקה, נורות ניאון, סוללות ומצברים.

בסך הכל, אנו מעריכים שכתוצאה מפעילויותינו, נוצרה כמות של 2.7 טון פסולת מסוכנת במהלך 2009.

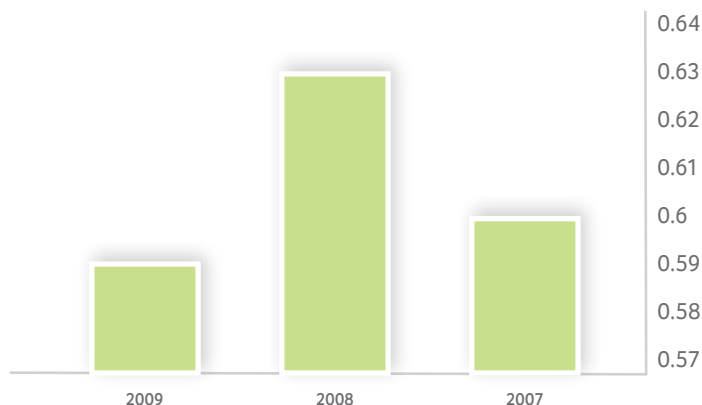
מפעלינו בברזיל החלו בהטמעת איסוף וסימון חומרים מסוכנים ופסולות מסוכנות, נושא שלא היה מקובל בעבר.

בישראל, בהתאם לנדרש בחוק, הפסולת המסוכנת מועברת מאתרי הייצור לאתר הפסולת המסוכנת ברמת חובב, אתר מרכזי לקבורת חומרים מסוכנים באישור הרשויות בישראל. פסולת מסוכנת נאספת ביחידות בצורה מבוקרת, לרבות הסימון הנדרש. אנו שמים דגש אף על אחסון נאות, כך שלא ייגרם זיהום לקרקע ולמאגרי המים.

תרומת השימוש בחשמל לחישוב טביעת הרגל הפחמנית בישראל ובחז"ל דומות (30-40%), אולם טביעת הרגל המחושבת בשימוש חשמל בישראל גבוהה פי 8-4 משאר מפעלנו בעולם עקב השימוש בדלק פוסילי בישראל לעומת שימוש בגז טבעי ואנרגיות חלופיות באירופה וברזיל.<sup>1</sup>

התרשים שלהלן, מציג את טביעת הרגל הפחמנית לטון מוצרים מיוצרים בישראל. מהנתונים המוצגים בתרשים עולה כי בשנת 2009 לכל טון מוצרים מיוצרים נפלטת 0.59 טון גזי חממה המבוטאים כ-CO<sub>2</sub>. נתון זה מבטא ירידה של 5.8% בהשוואה לשנת 2008.

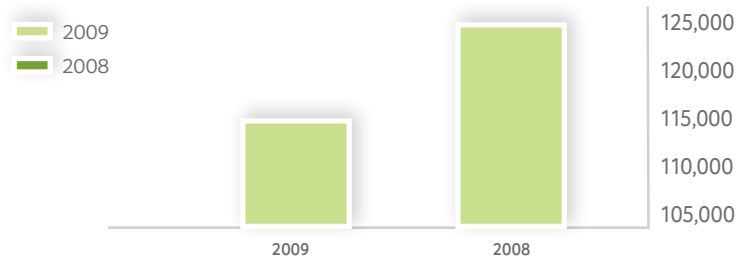
**שטראוס ישראל - טביעת רגל פחמנית (טון אקוויולנט CO<sub>2</sub>) לטון מוצר**



**במפעלינו בחז"ל**, היחס בין פליטת גזי חממה המבוטאים כ-CO<sub>2</sub> לטון מוצרים מיוצרים עומד על 0.15 (ללא התחשבות בדלק המשמש להפצת המוצרים). נתון זה נבדק לראשונה בשנת 2009 ונמשיך לעקוב אחריו בשנים הבאות. **בשנת 2009 שטראוס ישראל הצליחה לעמוד ביעד ההפחתה בפליטת גזי החממה שקבעה לעצמה. בשנים הבאות יושם דגש על המשך מגמת הירידה ויוצבו יעדים גם למפעלינו בעולם.**

1. חישוב טביעת הרגל בגין שימוש בחשמל נקבעה ע"פ נתונים בינלאומיים: טון אקוויולנט CO<sub>2</sub> בישראל חושב לפי 0.8 טון אקוויולנט CO<sub>2</sub> למגוון שעה, ע"פ דיווח חברת חשמל. טון אקוויולנט CO<sub>2</sub> בברזיל חושב לפי 0.1 ובארצות אירופה 0.35-0.7, בהתאם לתמהיל הפקת החשמל במדינה, המבוסס אחוזה השימוש בדלק פוסילי לעומת שימוש באנרגיה מתחדשת כמו אנרגיה הידרואלקטרית או אנרגית רוח.  
2. נתוני 2007 אינם כוללים את נתוני צריכת הדלק של רכבי החברה.

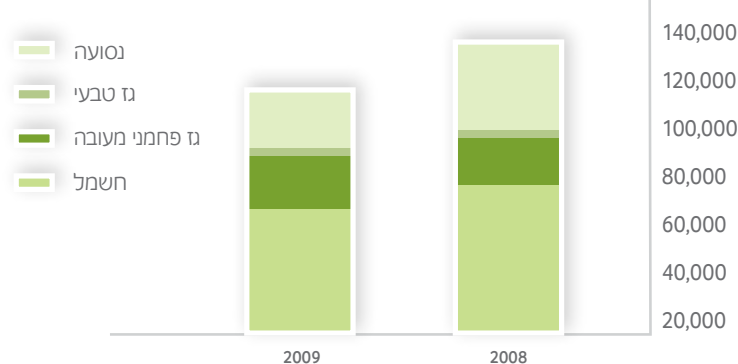
**טביעת רגל פחמנית (מבוטא כטון אקוויולנט CO<sub>2</sub>)**



סך טביעת הרגל הפחמנית של קבוצת שטראוס המבוטאת כטון CO<sub>2</sub>, עמדה בשנת 2009 על 131,964 לעומת 157,740 טון CO<sub>2</sub> בשנת 2008. הנתון מלמד על ירידה של 13% בסך טביעת הרגל הפחמנית של הקבוצה. עם זאת, חלק מהשיפור נובע מכך בשנת 2009 בניגוד לשנת 2008, לא נלקחו בחשבון נתוני נסועה המתייחסים למערך ההפצה ברומניה אשר יצא מאחריות החברה במהלך שנת 2008. חישוב טביעת הרגל הפחמנית התבסס על צריכת חשמל, צריכת דלקים ליצור (מזוט ונפ"מ), צריכת דלקים לנסועה עבור רכבי החברה בלבד (מכוניות פרטיות ומשאיות להפצה בבעלות החברה) בהקשר זה יש לציין כי החברה מפיצה חלק ממוצריה באמצעות מפיצים פרטיים, צריכת דלקים לנסועה זו לא כלולה בחישוב טביעת הרגל הפחמנית של הארגון.

הגרף הבא מתאר את כלל טביעת הרגל הפחמנית של שטראוס בארץ ובעולם, בחלוקה לפי מקורות הפליטה עיקריים.

**טביעת רגל פחמנית ע"פ מקורות עיקריים לשימוש באנרגיה (טון אקוויולנט CO<sub>2</sub>)**





לסיכום, שנת 2009 מהווה עבורנו ציון דרך מרכזי בניהול הסביבתי בחברה. מחברה בה הפעילות הסביבתית מתבצעת בעיקר במפעלים המוסמכים לתקן לניהול סביבתי, הפכנו לחברה המתמודדת עם האתגרים הסביבתיים בצורה מרכזית המשכילה לשלב בין הנהלת החברה שהציבה יעדים אסטרטגים, לבין פעילות ומעורבות של מנהלים ועובדים ביחידות השונות.

כפי שנסקר בפרק זה, כבר בשנת 2009 אנו רואים חלק מפירות היעדים האסטרטגים שהגדרנו. בשנים הקרובות נשלים את בניית הכלים ליעדים האסטרטגים שטרם הוגשמו ונעמיק את השגינו ביעדים שכבר התחלנו בהגשמתם.





יעדים  
לעתיד

## הצרכנים שלנו

- להמשיך ולשפר את מוצרינו לשביעות רצונם של הצרכנים
- להגדיל את מגוון המוצרים שאנו מציעים לצרכנינו, תוך מתן דגש לתחום הבריאות
- לשפר את ערכם התזונתי של מוצרינו ואת הסימון על אריזותיהם
- להרחיב את פעילותנו בתחום המים על מנת לספק מענה לצורך הבסיסי במים נקיים ובטוחים, תוך דאגה למים ולסביבה
- להעניק לצרכנינו את השירות הטוב ביותר
- להפחית את כמות המשברים, תלונות הצרכנים ואירועי אי שביעות הרצון
- להקפיד על שיווק, פרסום והעברת מסרים צרכניים בצורה אחראית

## הסביבה

- לשפר את ביצוענו הסביבתיים תוך דגש על הפחתת צריכת המים, הפחתת כמויות הפסולת והפחתת פליטות גזי החממה
- להטמיע את ערכי איכות הסביבה בקרב כל עובדי החברה, כך שיהוו מרכיב בלתי נפרד מתפיסת התפקיד של כל עובדי ומנהלי החברה
- לשלב שיקולים סביבתיים בשלבי התכנון המוקדמים של תהליכי הייצור
- ליצר ולמכור לצרכנינו מוצרים שהשפעתם השלילית על הסביבה פחותה

## האנשים שלנו

- לספק סביבת עבודה מאתגרת
- לגייס, לתגמל ולקדם בצורה הוגנת ושוויונית
- להגביר את הגיוון וההכללה בקרב עובדנו
- לסייע בצמיחה אישית ופיתוח הקריירה של עובדנו
- לפעול לשיפור תנאי הבטיחות במתקנים של החברה ולהגביר את הכשרת העובדים ומודעותם לנושאים אלה
- לצמצם את כמות תאונות העבודה ולהגביר את פעילות המניעה והפקת הלקחים מאירועים
- לשפר את אמצעי המדידה והניטור שלנו ואת נהלי העבודה שלנו בתחום הבטיחות ולבנות, ככל הניתן, אחידות קונצרנית בעניינם
- להיות תמיד מקום העבודה הטוב ביותר שאנו יכולים להיות

## הקהילות שלנו

- להמשיך בהטמעת מדיניות ממוקדת ואחידה להשקעה בקהילה, המבוססת על עסקי הליבה וחזונו החברתי
- להשתמש בעוצמתנו ובהשפעתנו על מנת לסייע בשיפור העולם וחייהם של האנשים שחיים בו, בפרט בתחומי הפעילות והמומחיות שלנו
- להקים מנגנונים שיאפשרו לנו לנטר, להעריך ולנהל בצורה טובה יותר את השפעת פעולותינו והשקעתנו בקהילה



## השותפים העסקיים שלנו

- לשמור על תהליכי מיקור ורכש איתם
- לפתח תהליכים להערכת ביצועיהם החברתיים והסביבתיים של ספקינו ולהשפיע עליהם לדבוק באחריות חברתית וסביבתית
- לעודד התקשרות עם קבוצה מגוונת של ספקים ושותפים עסקיים
- לסייע לספקים ובנותני שירותים מאזורי פריפריה
- להמשיך לנהל את עסקינו ויחסינו עם שותפינו ביושרה

## השווקים בהם אנו פועלים, רשויות הממשלה ובעלי המניות

- להמשיך בטיפול מערכות יחסים מקצועיות המבוססות על קידום אינטרסים משותפים עם רשויות ממשלתיות וגופים ציבוריים
- להיות שחקנים הוגנים וישרים בכל השווקים בהם אנו פועלים
- להמשיך להשתפר, להתפתח ולחדש, על מנת להמשיך וליצור ערך עבור בעלי המניות שלנו







## תקשור הדוח למחזיקי העניין שלנו

הדיאלוג שלנו עם התקשורת סביב פרסום דו"ח האחריות התאגידית שלנו בכל שנה וסביב נושא האחריות התאגידית בכלל כולל קיום שיחות ותדרכים באופן סדיר ותדיר, ודיונים מיוחדים סביב פרסום הדו"ח.

בהקשר זה אנו מתחייבים לתת מענה לכל שאלה בכל נושא בתחום האחריות התאגידית בכלל ודו"ח האחריות התאגידית בפרט - בהתייחס לנתונים שפרסמנו, למסרים שלנו או כל דבר אחר.

גם לספקים שלנו אנו רואים חשיבות גדולה בתקשור נושאים בתחום האחריות התאגידית. במסגרת כנסים שנתיים המיועדים לספקינו אנו מעבירים מסרים בתחומים שונים של אחריות תאגידית כמו הרצאה בנושא אתיקה, הרצאה בנושא אחריות בשרשרת האספקה ועוד. בנוסף לכך, אנו מחלקים לספקינו עותקים של דו"ח האחריות התאגידית שלנו במסגרת כנסים אלה, ומזמינים אותם להגיב ולהביע דעתם על האמור בו.

אנו מייחסים חשיבות רבה למשוב, ומזמינים את כל קוראינו להעביר אלינו את דעותיהם והערותיהם החשובות בנוגע לכל הסוגיות המפורטות בדו"ח זה.

אנו רואים בדו"ח האחריות התאגידית שלנו ערוך ליצירת דיאלוג עם מחזיקי העניין השונים שלנו בנוגע לכל הסוגיות הרלוונטיות בתחומים השונים של האחריות התאגידית שלנו, ובד בבד הוא מאפשר לנו להציג את הישגינו ולבנות יעדים ותוכניות לשיפור.

אנו מתקשרים סוגיות אלה באמצעות דיאלוג פתוח הכולל תקשורת הדדית ומשוב, הן באופן פנימי והן כלפי חוץ, לכל מחזיקי העניין השונים, ובהתאם לכל קהל יעד רלוונטי.

דו"ח האחריות התאגידית שלנו מתוקשר בתוך הקבוצה, החל מהדירקטוריון והנהלת הקבוצה, ומשם לצוותי הניהול בכל היחידות העסקיות. בדיונינו על הדו"ח עם כל קבוצה או פורום, אנו מדגישים את סוגיות המפתח הרלוונטיות לכל קהל יעד ספציפי, מציגים את מסקנותינו וממשיכים בדיאלוג פתוח לצורך ניתוח הישגים, המטרות לשיפור ותוכניות העבודה לעתיד.

כלפי חוץ, אנו מציגים את דו"ח האחריות התאגידית שלנו למחזיקי עניין חיצוניים, לרבות צרכנים, בעלי המניות, שותפינו העסקיים ברחבי העולם, ארגונים חברתיים וכלל הציבור באמצעות התקשורת. דו"ח האחריות התאגידית שלנו מפורסם באתר האינטרנט של הקבוצה עם הזמנה פתוחה להגיב ולתת משוב.

### אופן יצירת קשר בשאלות/הערות על דו"ח זה:

מיכאל אבנר, הממונה על אחריות תאגידית

קבוצת שטראוס

הסיבים 49, פתח תקווה 49517, ישראל

03-6752499

Liat.askari@strauss-group.com





# תוכן אינדקס ה-GRI

## חלק 1: פרופיל

פרופיל	תיאור	עמוד
3.6	תחולת הדו"ח (לדוגמה: מדינות, חברות-בת, מיזמים משותפים)	3
3.7	תיאור מגבלות ספציפיות על היקף או תחולת הדו"ח	3
3.8	הבסיס לדיווח על מיזמים משותפים, חברות-בנות, מתקנים בחכירה, פעולות במיקור חוץ, ומיזמים אחרים אשר עשויים להשפיע משמעותית על השוואה בין התקופות השונות ו/או בין הארגונים	N/A
3.9	טכניקות למדידת נתונים ובסיס החישובים, לרבות הנחות וטכניקות שעומדים בבסיס ההערכות שבוצעו לצורך איסוף המדדים ושאר המידע בדו"ח זה. הסבר לגבי החלטות שלא ליישם, או לסטות משמעותית מפרוטוקול מדדי GRI	3,100
3.10	הסבר על ההשפעה של כל הצגה מחדש של מידע מדו"חות קודמים והסיבות להצגה מחדש (לדוגמה: מיזונים/רכישות, שינוי של שנות/תקופות הבסיס, אופי העסק, שיטות מדידה)	100
3.11	שינויים מהותיים ביחס לתקופות דיווח קודמות מבחינת היקף, התחולה או שיטות המדידה שהוחלו על הדו"ח	3
3.12	טבלה המגדירה את מיקום הדיווח אודות האינדקטורים של GRI	142
3.13	מדיניות לגבי בקרה חיצונית לדו"ח ויישומה בדו"ח	N/A
4	<b>ממשל תאגידי, התחייבויות ומחויבויות</b>	
4.1	מבנה הממשל התאגידי בארגון, לרבות ועדות הדירקטוריון, האחראיות למשימות ספציפיות כגון קביעת אסטרטגיה או פיקוח על פעילות הארגון	45-49
4.2	האם יו"ר הדירקטוריון הוא גם מנהל בחברה?	47
4.3	מספר החברים בדירקטוריון שהנם עצמאיים/חיצוניים	47
4.4	מנגנונים באמצעותם יכולים בעלי המניות והעובדים להגיש המלצות או הצעות לדירקטוריון	54
4.5	הקשר בין התגמול לחברי הדירקטוריון וחברי ההנהלה הבכירה (לרבות הסדרי פרישה) לבין ביצועי הארגון (כולל ביצועים חברתיים וסביבתיים)	48
4.6	ההליכים המאפשרים לדירקטוריון לוודא כי נמנעים יגודי אינטרסים'	49, 53-54

פרופיל	תיאור	עמוד
1	<b>אסטרטגיה וניתוח</b>	
1.1	הצהרת מקבל ההחלטות הבכיר ביותר בארגון	5-7
1.2	תיאור השפעות, סיכונים והזדמנויות עיקריות	10-11, 23
2	<b>פרופיל ארגוני</b>	
2.1	שם הארגון	2
2.2	מותגים, מוצרים ו/או שירותים עיקריים	10-11, 14
2.3	מבנה תפעולי של הארגון, לרבות אנפים עיקריים, חברות פעילות, חברות-בנות ומיזמים משותפים	20
2.4	מיקום ההנהלה הראשית	141
2.5	מספר המדינות בהן הארגון פועל, שמות המדינות בהן קיימת פעילות מרכזית או המדינות הרלוונטיות במיוחד לסוגיות הקיימות הכלולות בדו"ח	12-13, 20
2.6	סוג הבעלות ומבנה חוקי	20
2.7	שווקים בהם מתקיימת פעילות (כולל התפלגות גיאוגרפית, מגזרים וסוגי לקוחות/מוטבים)	10-13
2.8	היקף הפעילות של הארגון המדווח	10-14, 17-20
2.9	שינויים מהותיים במהלך תקופת הדיווח בנוגע לגודל, מבנה או בעלות	19, 31-32
2.10	פרסים\אותות שהתקבלו בתקופת הדיווח	40, 55, 92
3	<b>פרמטרים לדיווח</b>	
3.1	תקופת הדיווח (לדוגמה שנת כספים/שנה אזרחית) עבור המידע המדווח	3
3.2	תאריך הדו"ח האחרון העדכני ביותר	3
3.3	מחזור הדיווח (שנתי, דו-שנתי וכיו')	3
3.4	אופן יצירת קשר לשאלות בנוגע לדו"ח או תוכנו	141
3.5	תהליך הגדרת תוכן הדו"ח	3

פרופיל	תיאור	עמוד
<b>4.12</b>	הצהרות, עקרונות או יוזמות אחרות שפותחו מחוץ לארגון בנושאים כלכליים, סביבתיים וחברתיים, אשר הארגון פועל על פיהן או תומך בהן	40, 49, 148
<b>4.13</b>	שחפויות בארגונים (כגון איגודים מקצועיים של הענף בו פועל הארגון) ו/או ארגוני תמיכה ארציים/בינלאומיים שבהם הארגון: מחזיק בעמדות בגופי שליטה; משתתף בפרויקטים או בוועדות; מעניק מימון מהותי מלבד דמי החבר הרגילים; או רואה בחברות בארגון אלמנט אסטרטגי.	40, 49, 111, 112
<b>4.14</b>	רשימת קבוצות מחזיקי עניין שהארגון מנהל עמן דיאלוג	23
<b>4.15</b>	בסיס לזיהוי ובחירה של מחזיקי עניין עמם מנוהל דיאלוג	23-25
<b>4.16</b>	גישות לדיאלוג עם מחזיקי עניין, לרבות תדירות הדיאלוג על פי סוג ועל פי קבוצת מחזיקי העניין	24-25, 141

פרופיל	תיאור	עמוד
<b>4.7</b>	תהליכים לקביעת כישוריהם ומומחיותם של חברי הדירקטוריון להכוונת אסטרטגיית הארגון בנושאים כלכליים, סביבתיים וחברתיים	46-49
<b>4.8</b>	הצהרות מדיניות, קודים אתיים ועקרונות או ערכים שפותחו בתוך הארגון, הרלבנטיים לביצועים הכלכליים, הסביבתיים והחברתיים, וסטטוס היישום של הצהרות אלו	36, 38-40, 53-54
<b>4.9</b>	נהלים עבור דירקטוריון החברה, על מנת שפיקח על זיהוי וניהול הביצועים הכלכליים, הסביבתיים והחברתיים של הארגון, לרבות סיכונים והזדמנויות רלוונטיים, ומידת העמידה או הציות לתקנים, תקנוני התנהגות ועקרונות מוכרים בינלאומיים	39-40, 46-49
<b>4.10</b>	תהליכים להערכת ביצועי הדירקטוריון, במיוחד בנוגע לביצועים כלכליים, סביבתיים וחברתיים	48-49
<b>4.11</b>	הסבר כיצד מיושם בארגון עקרון הזהירות (precautionary principle) - לדוגמה גישת הארגון לניהול סיכונים בפיתוח והשקעה של מוצרים חדשים	49

## חלק 2: מדיניות ההנהלה

עמוד	תיאור מדיניות ההנהלה בנוגע להשפעות השונות של הארגון	G3 DMA
95	מדיניות ההנהלה בנוגע לזכויות אדם	<b>DMA HR</b>
64, 70	מדיניות ההנהלה בנוגע להשפעות חברתיות של הארגון	<b>DMA SO</b>
64, 70, 77-81, 83	מדיניות ההנהלה בנוגע לאחריות המוצר	<b>DMA PR</b>

עמוד	תיאור מדיניות ההנהלה בנוגע להשפעות השונות של הארגון	G3 DMA
58	מדיניות ההנהלה בנוגע להשפעות כלכליות	<b>DMA EC</b>
122, 124	מדיניות ההנהלה בנוגע להשפעות סביבתיות	<b>DMA EN</b>
84, 90, 91, 95	מדיניות ההנהלה בנוגע לזכויות עובדים	<b>DMA LA</b>

### חלק 3: מדדי ביצוע

עמוד	תיאור	מדד ביצוע
128-129	צריכת אנרגיה עקיפה על ידי מקור אנרגיה ראשי.	<b>EN4</b>
128-129	חיסכון באנרגיה עקב שיפורים והתייעלות.	EN5
128-129	יוזמות שמטרתן לספק מוצרים או שירותים בעלי ניצולת אנרגיה טובה או כאלה המבוססים על ניצול חוזר של אנרגיה, וצמצום בדרישת האנרגיה עקב יוזמות אלה.	EN6
128-129	יוזמות לצמצום צריכת אנרגיה עקיפה וההפחתות שהושגו.	EN7
126	שימוש כולל במים על פי מקור.	<b>EN8</b>
N/A	מקורות מים אשר מושפעים משמעותית משימוש במים.	EN9
126, 131	נפח כולל ובאחוזים של המים הממוחזרים והמונצלים מחדש.	EN10
אין	מיקום וגודל הקרקע שבבעלות החברה, הקרקע המוכרכת או הקרקע המנוהלת, שנמצאת על או ליד אזורים מוגנים או אזורים שאינם אזורים מוגנים אך הנם בעלי ערך גבוה מבחינת גיוון ביולוגי.	<b>EN11</b>
אין	תיאור השפעות מהותיות של פעילויות, מוצרים ושירותים על הגיוון הביולוגי באזורים מוגנים או אזורים שאינם מוגנים אך הנם בעלי ערך גבוה מבחינת גיוון ביולוגי.	<b>EN12</b>
אין	בתי גידול מוגנים או משוקמים.	EN13
אין	אסטרטגיות, פעילות נוכחית ותוכניות לעתיד לגבי ניהול ההשפעות על הגיוון הביולוגי.	EN14
אין	מספר הזנים ברשימה האדומה של ארגון IUCN והזנים ברשימת השימור הארצית אשר בתי הגידול שלהם מצויים באזורים המושפעים מפעילות החברה, לפי סדר סכנת ההכחדה.	EN15
133-134	פליטה כוללת עקיפה וישירה של גזי חממה לפי משקל.	<b>EN16</b>
133-134	פליטה עקיפה רלוונטית נוספת של גזי חממה לפי משקל.	<b>EN17</b>

עמוד	תיאור	מדד ביצוע
<b>כלכלי</b>		
58-60	שווי כלכלי ישיר שנוצר באמצעות פעילות הארגון, לרבות הכנסות, עלויות תפעול, תגמול עובדים, תרומות והשקעות אחרות בקהילה, רווחים שנותרו ותשלומים לספקי הון ולממשלות.	<b>EC1</b>
60, 125	השלכות כלכליות, סיכונים והזדמנויות הקשורים לפעילות הארגון עקב שינוי האקלים.	<b>EC2</b>
59, 95	פירוט התחייבויות הארגון מבחינת תוכניות הטבות לעובדים.	<b>EC3</b>
60	סיוע פיננסי משמעותי שהתקבל מהממשלה.	<b>EC4</b>
91	השוואה בין השכר המינימאלי המשולם בארגון לבין שכר המינימום המקומי באזורי פעילות משמעותיים.	EC5
59, 102-103	המדיניות, הפרקטיקה והפרופורציה של הוצאות על ספקים מקומיים באזורי פעילות משמעותיים.	<b>EC6</b>
89	נהלים לגבי גיוס והעסקת עובדים מקהילות מקומיות ושיעור המנהלים הבכירים שמגיעים מתוך הקהילה המקומית באזורי פעילות משמעותיים.	<b>EC7</b>
109-118	פיחוח והשפעה של השקעות בתשתיות ושירותים אשר מיועדים בעיקר לטובת הציבור.	<b>EC8</b>
58-60	הבנה ותיאור של השפעות כלכליות עקיפות משמעותיות לרבות היקף ההשפעה.	EC9
<b>סביבתי</b>		
133	חומרים שנמצאים בשימוש לפי משקל או נפח.	<b>EN1</b>
132	אחוז החומרים שבשימוש המהווים חומרי קלט ממוחזרים.	<b>EN2</b>
128-129	צריכת אנרגיה ישירה על ידי מקור אנרגיה ראשי.	<b>EN3</b>



עמוד	תיאור	מדד ביצוע
<b>חברתי: סביבת עבודה</b>		
86-92	כוח האדם הכולל על פי סוג ההעסקה, חוזה ההעסקה ואזור.	LA1
94	מספר כולל ושיעור תחלופת העובדים לפי קבוצות גיל, מין ואזור.	LA2
92, 95	הטבות המוענקות לעובדים במשרה מלאה שאינן מוענקות לעובדים זמניים או במשרה חלקית לפי יחידות עסקיות.	LA3
94	אחוז העובדים המכוסים בהסכמי העסקה קיבוציים.	LA4
N/A	תקופות הודעה מוקדמת מינימאליות בנוגע לשינויים ארגוניים מהותיים, והאם הדבר מצוין בהסכמים הקיבוציים.	LA5
97-98	האחוז מכלל כוח האדם המיוצג בוועדות משותפות פורמאליות של ההנהלה והעובדים לענייני בריאות ובטיחות, המסייעות בניטור ובייעוץ לגבי תוכניות בריאות ובטיחות בעבודה.	LA6
99-100	שיעור תאונות העבודה, מחלות הקשורות לעבודה, אובדן ימי עבודה וחיסורים, ומספר מקרי המוות בגין תאונות עבודה - לפי אזור.	LA7
N/A	תוכניות חינוך, הכשרה, ייעוץ, מניעה ובקרת סיכונים המיושמות על מנת לסייע לעובדים, משפחותיהם או חברי קהילה בנוגע למחלות חמורות.	LA8
אין	נושאי בריאות ובטיחות הכלולים בהסכמים רשמיים עם איגודים מקצועיים.	LA9
99	מספר שעות הדרכה ממוצע בשנה לכל עובד לפי קטגוריית העובד.	LA10
94	תוכניות לניהול מיומנויות וללמידה ארוכת טווח התומכות בהתאמתם המתמשכת של העובדים לתעסוקה ומסייעות להם בניהול הפסקת הקריירה.	LA11

עמוד	תיאור	מדד ביצוע
130, 133-134	יוזמות לצמצום פליטת גזי החממה וההפחתות שהושגו.	EN18
130	פליטת חומרים מדללי אוזון לפי משקל.	EN19
130	פליטת SOX, NOX וכן פליטות משמעותיות אחרות לאוויר לפי סוג ומשקל.	EN20
126, 131	סילוק מים כולל לפי איכות ויעד.	EN21
132-133	משקל פסולת כולל לפי סוג ושיטת סילוק.	EN22
131-132	כמות כוללת ונפח כולל של שפכים משמעותיים.	EN23
133	משקל פסולת שהובלה, יובאה, יוצאה או טופלה ואשר נחשבת למסוכנת על פי אמנת בזל נספחים I, II, III, IV ואחוז מתוך הפסולת שהובלה - שהובלתה בינלאומית.	EN24
אין	זהות, גודל, סטטוס הגנה וערך הגיוון ביולוגי של מאגרי מים ובתי גידול המקושרים אליהם, אשר מושפעים מסילוק וניקוז המים על ידי הארגון המדווח.	EN25
אין	יוזמות לצמצום ההשפעה הסביבתית של מוצרים ושירותים והיקף הפחתת ההשפעה.	EN26
132-133	אחוז מתוך המוצרים שנמכרים וחומרי האריזה שלהם - המוחזרים למפעל, לפי קטגוריה.	EN27
אין	ערך כספי של קנסות משמעותיים וכמות כוללת של סנקציות בלתי כספיות בגין אי ציות לחוקים ותקנות בעניין איכות הסביבה.	EN28
129-130	השפעות סביבתיות מהותיות של הובלת מוצרים וסחורות וחומרים אחרים המשמשים לפעילות החברה וכן של הסעת ונסיעות עובדים.	EN29
125	עלויות והשקעות כוללות הנוגעות להגנת הסביבה לפי סוג.	EN30

עמוד	תיאור	מדד ביצוע
<b>חברתי: החברה</b>		
109-118	אופייין, היקפן ויעילותן של חוכניות ופרקטיקות להערכה וניהול של השפעות פעילות החברה על קהילות, לרבות שלב הכניסה, שלב הפעילות עצמה ושלב היציאה.	<b>S01</b>
49 חלקי	שיעור ומספר כולל של יחידות עסקיות אשר נותחו בהיבט של הסיכון לשחיתות.	<b>S02</b>
N/A	שיעור העובדים שעברו הכשרה במדיניות ובנהלים של החברה נגד שחיתות.	<b>S03</b>
אין	פעולות שנגקטו בתגובה למקרי שחיתות.	<b>S04</b>
אין	עמדות בנוגע למדיניות ציבורית והשתתפות בפיתוח מדיניות ציבורית ובפעילות שדולות.	<b>S05</b>
אין	ערך כולל של תרומה בכסף ובמוצרים למפלגות פוליטיות, פוליטיקאים ומוסדות קשורים, על פי מדינה.	S06
אין	מספר כולל של הליכים משפטיים בגין התנהלות הפוגעת בתחרות, הגבלים עסקיים ופעולות מונופוליסטיות ותוצאותיהן.	S07
אין	ערכם הכספי של קנסות משמעותיים וכמות כוללת של סנקציות בלתי כספיות בגין אי ציות לחוקים ותקנות.	<b>S08</b>
<b>חברתי: אחריות מוצר</b>		
64-65, 80	השלבים במחזור החיים של המוצרים או השירותים שבהם השפעתם הבריאותית והבטיחותית עוברת הערכה לצורך שיפור, ואחוז המוצרים והשירותים העיקריים העוברים בדיקות אלו.	<b>PR1</b>
אין	מספר כולל של מקרי אי-ציות לתקנות ולתקנונים וולונטריים הנוגעים להשפעות בריאותיות ובטיחותיות של מוצרים ושירותים במשך מחזור חייהם, על פי סוג התוצאה.	PR2
70	סוג המידע על השירותים והמוצרים הנדרש על ידי הנהלים, ושיעור המוצרים והשירותים העיקריים הכפופים לדרישות מידע אלה.	<b>PR3</b>

עמוד	תיאור	מדד ביצוע
94	אחוז העובדים המקבלים באופן קבוע משוב על ביצועיהם וסיוע בפיתוח קריירה.	LA12
86-89	הרכב גופי ההנהלה והתפלגות העובדים לפי קטגוריה מבחינת מגדר, קבוצת גיל, חברות בקבוצת מיעוטים ומדדי גיוון אחרים.	<b>LA13</b>
87	יחס בין משכורת הבסיס של גברים ונשים לפי קטגוריית העובד.	<b>LA14</b>
<b>חברתי: זכויות אדם</b>		
אין	שיעור ומספר כולל של הסכמי השקעה משמעותיים, הכוללים הצהרות בתחום זכויות האדם או אשר נבחנו תוך התייחסות להיבטי זכויות אדם.	<b>HR1</b>
103, 108	שיעור ספקים וקבלנים משמעותיים אשר פעילותם נבחנה תוך התייחסות לנושאי זכויות אדם ופעולות שנגקטו.	<b>HR2</b>
אין	כמות שעות כוללת של הדרכת עובדים במדיניות ובנהלים הנוגעים להיבטי זכויות האדם הרלוונטיים לפעולות הארגון, לרבות שיעור העובדים שעברו הדרכה.	HR3
אין	כמות מקרים כוללת של אפליה והפעולות שנגקטו.	<b>HR4</b>
אין	פעילויות שזוהו ככאלו אשר בהן חופש ההתאגדות והזכות למו"מ קיבוצי עשויים להיות בסיכון משמעותי, והפעולות שנגקטו כדי לתמוך בזכויות אלה.	<b>HR5</b>
אין	פעילויות שזוהו כבעלות סיכון משמעותי לעבודת ילדים, ואמצעים שנגקטו כדי לתרום לחיסול התופעה של עבודת ילדים.	<b>HR6</b>
אין	פעילויות שזוהו כבעלות סיכון משמעותי לעבודה כפויה, ואמצעים שנגקטו על מנת לתרום לחיסול העבודה הכפויה.	<b>HR7</b>
אין	שיעור אנשי סגל הבטיחות אשר הוכשרו במדיניות החברה או נהליה הקשורים לזכויות האדם והרלוונטיים לפעולות החברה.	HR8
אין	מספר כולל של מקרי הפרת זכויותיהן של אוכלוסיות מקומיות והפעולות שנגקטו.	HR9

עמוד	תיאור	מדד ביצוע	עמוד	תיאור	מדד ביצוע
אין	כמות כוללת של אירועי אי ציות לתקנות ותקנונים וולונטריים בנוגע לתקשורת שיווקית לרבות פרסום קידום מכירות וחסינות, לפי סוג התוצאה.	PR7	אין	מספר כולל של מקרי אי ציות לתקנות ולתקנונים וולונטריים הנוגעים למידע על מוצרים ושירותים ולתוויות, לפי סוג התוצאה.	PR4
אין	מספר כולל של תלונות מבוססות בנוגע לפגיעה בפרטיות הלקוחות ואובדן נתוני לקוח.	PR8	76-79	פרקטיקות בתחום שביעות רצון לקוחות, לרבות תוצאות סקרים המודדים שביעות רצון לקוח.	PR5
אין	ערכם הכספי של קנסות משמעותיים בגין אי ציות לחוקים ותקנות בנוגע לאספקה ושימוש במוצרים ושירותים.	PR9	80-82	תוכניות הנוגעות לציות לחוקים תקנים ותקנונים וולונטריים, המתייחסים לתקשורת שיווקית, לרבות פרסום, קידום מכירות וחסינות.	PR6

## קריטריונים לרמות יישום של GRI-G3

+A	A	+B	B	+C	C	רמת היישום	סוג הדיווח הנדרש
דו"ח עבר בקרה חיצונית	זהה לדרישה ברמה B	דו"ח עבר בקרה חיצונית	יש לדווח על כל הקריטריונים הרשומים עבור רמה C ובנוסף: 1.2 3.9, 3.13, 4.13-4.5, 4.16-4.17	דו"ח עבר בקרה חיצונית	יש לדווח על: 1.1 2.1 - 2.10 3.1-3.8	דיווח נדרש לפי G3 בנושא פרופיל החברה	סוג הדיווח הנדרש
	דיווח בדבר גישת ההנהלה לכל קטגוריית מדדים		דיווח בדבר גישת ההנהלה לכל קטגוריית מדדים		לא נדרש	דיווח נדרש בדבר גישת הנהלה לפי G3	
	יש לדווח על כל מדד עיקרי מתוך G3 והתוספות לפי מגזר* - תוך התייחסות מתאימה לעיקרון המהותיות על ידי אחת האפשרויות: (א) דיווח על המדד (ב) הסבר על הסיבה להיעדרו.		יש לדווח על 20 מדדי ביצוע לכל הפחות, כאשר לפחות אחד מהם שייך לכל אחת מהקטגוריות הבאות: כלכלי, סביבתי, זכויות אדם, עבודה, חברה, אחריות מוצר.		יש לדווח על 10 מדדי ביצוע לכל הפחות, כאשר לפחות אחד מהם שייך לכל אחת מהקטגוריות הבאות: כלכלי, סביבתי, חברה.	מדדי ביצוע לפי G3 + מדדי ביצוע ספציפיים למגזר	

\* התוספת לפי מגזר בגירסא האחרונה.

# אינדקס UN Global Compact

האינדקס הבא מסביר כיצד עקרונותינו משקפים את עקרונות ארגון ה-UN Global Compact, ומפנה לעמודים הרלוונטיים בדו"ח זה, שבהם ניתן למצוא מידע נוסף על כל נושא.

הפניה צולבת למדדי GRI	היכן ניתן למצוא זאת?	גישת שטראוס	עקרונות UN Global Compact
<b>זכויות אדם</b>			
HR1-9	84-95	אנו מקנים חשיבות רבה לזכויות האדם, בתור הבסיס רב הערך המאפשר לנו לחפקד כחברה עסקית. אנו מחויבים לקיום ולתמיכה בכל זכויות האדם שנקבעו בחוק, ורואים בכך חלק בלתי נפרד מחיי היומיום שלנו. אנו גם מאמינים שכחברה רב לאומית, אנו מחויבים לכבד ולעודד את זכויות האדם במדינות בהן אנו פועלים, במסגרת יכולתנו כארגון מסחרי.	<p>1. על עסקים לתמוך ולכבד את ההגנה על זכויות האדם המוגנות בזירה הבינלאומית;</p> <p>2. להקפיד שהם אינם נוטלים חלק בפגיעה בזכויות אדם.</p>
HR1 - 2, HR8	84-95		
<b>תקני עבודה</b>			
HR5; LA4, LA5	94, 97-98	שטראוס מכירה בזכות העובדים לחופש ההתאגדות ומכבדת זכות זאת - להצטרף לאיגודים מקצועיים ולעסוק במו"מ קולקטיבי. למעשה, חלק גדול מעובדינו משתתפים בפעילות מעין זאת. שטראוס מכבדת את כל הסכמיה והתחייבויותיה כלפי האיגודים המקצועיים.	<p>3. על עסקים לתמוך בחופש ההתאגדות ולהכיר באופן פעיל בזכות למו"מ קולקטיבי;</p>
HR7	89, 95	שטראוס מעולם לא לקחה חלק, ומעולם לא תיקח חלק, בפעולה כלשהי המערבת עבודה בכפייה.	<p>4. חיסול העבודה בכפייה על כל צורתיה;</p>
HR6	89	קבוצת שטראוס אינה מעסיקה קטינים מתחת לגיל העבודה החוקי במדינות בהן היא פועלת. לא נעשה דבר שיפר את זכויותיהם של ילדים, ינצל אותם או יזיק להם בכל דרך שהיא.	<p>5. חיסול בפועל של עבודת ילדים;</p>
HR4; LA2, LA13, LA14	84-90	בקוד האתי של שטראוס כתוב: "אנו מעניקים הזדמנות שווה לכולם, ומעודדים גיוון תעסוקתי והתפתחות אישית". ב-2007 בנתה קבוצת שטראוס את החזון החברתי שלה, המתמקד בגיוון והכללה. בימים אלה אנו נמצאים בתהליך של יצירת תוכנית עבודה מפורטת והגדרת יעדים לשיפור ביצועינו בתחום זה.	<p>6. חיסול האפליה בנוגע לתעסוקה ולעבודה.</p>

הפניה צולבת למדדי GRI	היכן ניתן למצוא זאת?	גישת שטראוס	עקרונות UN Global Compact
<b>סביבה</b>			
4.11	121-135	כיצרנים, אנו מודעים להשפעת כל פעולותינו על הסביבה ולוקחים אחריות מלאה עליהן. אנו מבינים כי אימוץ הגישה של אחריות סביבתית חסייע לשמירה על סביבה בת קיימא למען הדורות הבאים, וחברתנו רואה בצמצום השפעותינו השליליות על הסביבה והגברת מודעות עובדינו לסוגיה זאת יעד ואחגנר.	7. על עסקים לתמוך בגישה זהירה אל מול אתגרים סביבתיים;
EN 5-7, EN10, EN13-14 EN18, EN 21-22 EN 26-27, EN30	121-135	למען הדורות הבאים, וחברתנו רואה בצמצום השפעותינו השליליות על הסביבה והגברת מודעות עובדינו לסוגיה זאת יעד ואחגנר.	8. לנקוט ביוזמות על מנת לעודד אחריות סביבתית גבוהה יותר;
EN2, EN 5 - 7 EN 10, EN 18 EN 26-27	121-135		9. לעודד את פיתוחן והטמעתן של טכנולוגיות ידידותיות לסביבה.
<b>פעילות נגד שחיתות</b>			
SO2-4	46-49, 51-55	בקוד האתי שלנו כתוב: "אנו מנהלים את עסקינו תוך מחויבות לשמור על הסטנדרטים הגבוהים ביותר בניהול, תוך קיום יושרה, אמינות, מהימנות, מקצועיות והיגנות...". לא התרחשו בחברתנו מקרים כלשהם של שחיתות או שוחד, ותמיד נפעל נגד קיומם של מקרים מעין אלה.	10. על עסקים לפעול נגד שחיתות על כל צורותיה, לרבות סחיטה ושוחד.





## תודות

ברצוננו להודות לכל האנשים שתרמו במאמציהם להכנת דו"ח זה, ובמיוחד ל:  
אודי מלמד, רונית שחר וערן שור, איכות הסביבה  
איתן כהן, חשב סטטוטורי  
נדעון מאור, מנהל בטיחות, בריאות וחומרים מסוכנים  
מירב בר, הילה זגורי ורונית סדן-בסדקר, משאבי אנוש  
אסנת גולן, אריאלה יערי ואורית שירי, תקשורת תאגידית  
עמלי מסיקה, דיאטנית ראשית  
ליאת עסקרי, עוזרת ליועץ המשפטי  
דניאלה פרוסקי-שיאון, מנהלת אחריות חברתית  
תודה מיוחדת על שיתוף הפעולה לכל מי שדבריו מובאים בדו"ח כציטוט.

וליועצינו:

נעמה פורת והילי קריזלר, קסלמן פינגסים PwC ישראל  
שרון ראובני, שר ייעוץ והדרכה  
עיצוב הדו"ח, סטודיו מרחב

לסיום, אנו מודים לכל מחזיקי העניין שלנו ולכל קוראי דו"ח זה. אנו מקווים  
שגם השנה יסייע הדו"ח בשיפור הדיאלוג של קבוצת שטראוס עם כולכם,  
ומזמינים אתכם, כמו תמיד, להגיב עליו ולהשמיע את דעתכם. אנו בטוחים  
שמשום זה יהפוך אותנו לחברה טובה יותר.

